

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

La gestion des conflits dans les entreprises libérées

Denoël, Mathilde

Award date:
2021

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



La gestion des conflits dans les entreprises libérées

Mathilde DENOËL

Directeur: Prof. J. CULTIAUX

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
L'ENTREPRISE LIBEREE	6
INTRODUCTION	6
DÉFINITION	6
LE RÔLE DU MANAGER DANS LES ENTREPRISES LIBÉRÉES	6
POUVOIR ET CONTRÔLE	7
REMISE EN CAUSE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE	8
<i>Les inconvénients</i>	9
<i>Les dérives</i>	9
INTÉRÊT DE LA PROBLÉMATIQUE	10
ANALYSE DE LA GESTION DES CONFLITS	11
DEFINITION DU CONFLIT	11
1 ^{ERE} PHASE : POSER LE CADRE	12
1. <i>Les Types de conflits</i>	12
2. <i>Les sources du conflit</i>	14
3. <i>Les différentes catégories de conflit</i>	15
2 ^{EME} PHASE : ANALYSER LES DIFFERENTES ATTITUDES FACE AU CONFLIT	16
<i>L'état du moi</i>	16
<i>Le triangle dramatique de Karpman</i>	17
<i>Breard et Pastor</i>	19
3 ^{EME} PHASE : COMPRENDRE LES ENJEUX DU CONFLIT	20
<i>Les enjeux directs</i>	20
<i>Les enjeux positifs ou constructifs</i>	20
<i>Les enjeux négatifs ou destructeurs</i>	20
<i>Les enjeux indirects</i>	20
4 ^{EME} PHASE : LA RESOLUTION DES CONFLITS	23
<i>Différent mode de résolution des conflits</i>	23
<i>Les modes classiques</i>	23
PISTE DE REFLEXION POUR LA RESOLUTION DES CONFLITS EN ENTREPRISES LIBEREES	25
LA COLLECTE DE DONNÉES	27
POURQUOI RÉALISER DES ENTRETIENS	27
LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	27
COMMENT LES ENTRETIENS ONT-ILS ÉTÉ RÉALISÉ	28
LES PROFILS	28
LE MODE D'ENTRETIEN UTILISÉ	29
ANALYSE DES DONNÉES RÉCOLTÉES	30
LES TYPES DE CONFLIT	30
LES SOURCES DU CONFLIT	31
LES CATÉGORIES DE CONFLIT	32
LES ATTITUDES FACE AU CONFLIT	32
LES ENJEUX	33
LA RÉOLUTION DES CONFLITS	34
<i>La communication non violente</i>	34
<i>Déroulement de la communication non violente</i>	35
RÉSULTAT	37
LES DIFFÉRENCES ENTRE L'ENTREPRISE « CLASSIQUE » ET L'ENTREPRISE « LIBÉRÉE » DANS LA GESTION DES CONFLITS	38
BIBLIOGRAPHIES	42
ANNEXES	45
1. PREMIER QUESTIONNAIRE ÉTABLI	45

2.	QUESTIONNAIRE SEMI-DIRECTIF POUR LES ENTREPRISES LIBÉRÉES RENCONTRANT DES CONFLITS.....	46
3.	QUESTIONNAIRE SEMI-DIRECTIF POUR LES ENTREPRISES LIBÉRÉES N'AYANT PAS DE CONFLITS.....	48
4.	INTERVIEW A.....	50
5.	INTERVIEW B.....	55
6.	INTERVIEW C.....	59
7.	INTERVIEW D.....	64
8.	INTERVIEW E.....	67

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidées lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire Monsieur CULTIAUX, pour sa patience, sa disponibilité, son aide et ses judicieux conseils. Son exigence m'a grandement stimulé.

Je tiens également à remercier Monsieur ROLAND, mon employeur, qui m'a soutenu tout au long de la rédaction et qui a mis la priorité sur la finalisation de mon mémoire en me permettant de prendre congé pour réaliser mes entretiens et travailler sur la rédaction de ce dernier.

Un tout grand merci à Madame MOTTART, ancienne professeur de français, qui a pris le temps de relire mon mémoire.

Je remercie toutes les personnes que j'ai eu l'occasion d'interviewer pour le temps qu'ils m'ont accordés.

Introduction

Nous assistons ces dernières décennies à des évolutions techniques et innovantes, à une mondialisation croissante où la valeur du travail est souvent mise à mal, à des clients de plus en plus exigeants. Tous ces facteurs poussent nos entreprises à se remettre en question afin d'améliorer leurs objectifs et de diminuer leurs gaspillages. Quant aux managers leurs rôles ne cessent de s'adapter aux différents défis qui se présentent à eux.¹

Suite à ces différentes évolutions, de nouvelles formes d'entreprises sont apparues notamment les entreprises libérées dont le fonctionnement va être analysé au cours de ce mémoire.

Le but de ce mémoire n'est pas de développer le modèle de l'entreprise libérée dans sa globalité mais de se focaliser sur sa gestion des conflits. En effet nous ne trouvons que très peu de revues littéraires à ce sujet. Tout manager au cours de sa carrière sera confronté à une gestion de conflit d'où l'intérêt de ce mémoire qui pourra lui apporter des pistes de réflexion en élargissant ses connaissances dans ce domaine et de ne pas se contenter uniquement des méthodes dites « classiques ». La problématique qui va être traitée dans ce mémoire est la suivante : La gestion des conflits dans une entreprise libérée.

Dans la première partie nous définirons le terme « entreprise libérée », ses avantages et inconvénients,... Ensuite nous allons étudier le conflit dans sa globalité (ses origines, les différents types, la résolution...). Dans la deuxième partie nous allons solliciter plusieurs pistes, notamment la médiation et la résolution interne dans l'entreprise afin de trouver des solutions à notre problématique.

¹ http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/boyerequibey_1398688993930-pdf

L'entreprise libérée

Introduction

L'enjeu de cette section est de mieux comprendre le modèle de l'entreprise libérée afin de visualiser les différences avec les entreprises dites classiques. Avant toute analyse, il est très important de comprendre le contexte dans lequel nous nous trouvons. Nous allons commencer par une définition de l'entreprise libérée, ensuite nous développerons le rôle des managers et les différents points d'attention qui nous permettront d'élaborer notre question de recherche.

Définition

L'entreprise libérée est définie comme suit par ses promoteurs : « *C'est une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre.* ».²

Toujours d'après ces promoteurs, dans l'entreprise libérée, comme son nom l'indique, on laisse les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que d'imposer des directives. Ce climat de confiance et de reconnaissance peut avoir lieu à la seule condition qu'une liberté totale leur soit accordée. Cette dernière constitue le principe de base de l'entreprise libérée. C'est une structure plate, horizontale où les collaborateurs s'auto-dirigent.

L'autonomie est placée au centre du managérial. En effet les salariés organisent leur temps de travail et fixent leurs objectifs personnels, cependant des règles garantissant l'espace de liberté de chacun sont mises en place.³

Le rôle du manager dans les entreprises libérées⁴

Le manager étant souvent impliqué dans la gestion des conflits, il me semblait important d'analyser son rôle dans les entreprises libérées. Étant donné que dans ces entreprises, le manager est amené à jouer le rôle de coach plutôt que de manager, il est intéressant dans notre problématique sur la gestion de conflits de voir si ce changement de position a un impact sur la gestion et la résolution de conflits.

²GETZ, I. et M. CARNEY, B. (2012), *Liberté&Cie*, FAYARD, New-York

³ <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

⁴ GETZ, I. et M. CARNEY, B. (2012), *Liberté&Cie*, FAYARD, New-York

D'après l'ouvrage de Getz et Carney, on découvre que, contrairement aux croyances populaires, le manager a toujours un rôle à jouer dans les entreprises libérées. Ces dernières ne sont pas dénuées d'encadrement et de management mais la façon de les exercer est différente. Les managers doivent aider les employés dans l'acquisition de leur autonomie en s'assurant que les objectifs soient connus, compris, acceptés et mis en action. Ces managers assument plus un rôle de coach pour donner de la confiance, mais également être une source d'innovation et de performance. Pour qu'une entreprise libérée puisse fonctionner correctement, il faut que le tout soit cohérent, c'est-à-dire que les salariés doivent avoir la confiance et la liberté de leurs initiatives. Le management ne disparaît pas mais se transforme, il existe toujours un dirigeant et des règles mais dans ce nouveau cadre chacun a les moyens d'agir. Le nouveau management va permettre de récupérer et développer les talents et pousser ses équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes en créant un environnement et des conditions favorables. L'entreprise libérée doit quand même satisfaire le marché et les clients et respecter les exigences de qualité, de productivité et de rentabilité. Dans une entreprise libérée on pense plutôt rôle que poste, ce qui implique que l'individu n'est plus attaché à une seule et même tâche au sein d'un service mais vient apporter ses connaissances et compétences dans l'ensemble des services qui en ont besoin.

Pouvoir et contrôle⁵

Sur base de l'ouvrage « Au-delà de l'entreprise libérée » co-écrit par Weil et Dubey, nous allons développer dans cette section les différentes formes de contrôle que nous sommes susceptibles de rencontrer dans les entreprises libérées. Comme précisé au-dessus, les entreprises libérées ont un certain cadre, de ce fait certaines formes de contrôle peuvent apparaître ou subsister.

La première est le contrôle hiérarchique. Théoriquement ce contrôle est amené à disparaître dans l'entreprise libérée cependant il peut être maintenu pendant la période de transition. Dans certaines entreprises il doit être maintenu afin de répondre aux contraintes sécuritaires imposées par leur environnement (dans le secteur pharmaceutique, aéronautique,...)

Il est important de distinguer l'autonomie et l'absence de contrôle, en effet, l'autonomie signifie un changement dans la nature du contrôle, donc celui-ci est toujours présent.

⁵ WEIL, T. et DUBEY, A-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée*, PRESSES DES MINES, Paris, p.83

La deuxième forme est le contrôle par les procédures ou par les pairs. Certaines entreprises ne peuvent échapper aux contrôles par les procédures, que ce soit en amont et/ou en aval. En ce qui concerne le contrôle par les pairs, ce dernier peut s'effectuer sur une base tournante ou sur base d'une personne de référence désignée au sein de l'équipe.

La troisième, qui concerne la médiation du collectif, intervient lorsqu'un problème ou un conflit survient. Dans ces cas on va constituer un groupe de travail pour redéfinir collectivement les règles. Si le conflit persiste une médiation sera mise en place, en cas d'échec ce dernier sera remonté à l'arbitrage de la direction.

Le dernier point porte sur le contrôle social et l'autocontrôle. Tout étant transparent (par exemple la prise de congé, les salaires,...) et chacun ayant son mot à dire, cela amène à une autorégulation plus efficace qu'un contrôle hiérarchique.

Dans le cadre de ce mémoire, il est important de voir si ces formes de pouvoir jouent un rôle dans les conflits rencontrés dans ces entreprises. En effet si c'est le cas nous pourrions penser que ces entreprises ne sont pas autant libérées que leur appellation le laisse croire.

Remise en cause de l'entreprise libérée

L'entreprise libérée met souvent en avant le fait qu'elle permet une meilleure ambiance au travail, une augmentation de la productivité et de l'innovation, une organisation flexible, etc. Cependant, certains auteurs, notamment Weil, Dubey ou encore Geuze, attirent l'attention sur les inconvénients et les potentielles dérives.

Il est important de les analyser dans ce mémoire, nous pourrions trouver au travers de ces inconvénients des pistes qui nous permettraient de mieux comprendre la source des conflits au sein de ces entreprises libérées

Les inconvénients⁶

Weil et Dubey, ont identifié une série d'inconvénients. Il est utile de les analyser dans le cadre de ce mémoire afin de déceler les différents motifs qui peuvent mener au conflit

Ces inconvénients sont :

- Cette structure sans hiérarchie ne convient pas à tous les salariés, en effet on peut remarquer un Turn Over élevé (départs volontaires ou forcés).
- Le manque de partage des connaissances suite à un départ. En effet, le collaborateur, en l'absence de hiérarchie, pourrait refuser de transmettre ses connaissances lors de son départ, ce qui aurait pour effet un appauvrissement des connaissances dans l'entreprise.
- Pour certains salariés, il peut y avoir une augmentation du stress liée à des niveaux de responsabilité et d'autonomie trop élevés. Il y a un risque que les salariés en fassent toujours plus sans se fixer des limites par rapport aux objectifs à remplir.
- On passe d'une information pauvre à une surinformation.
- La transparence des salaires, l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs,... peuvent poser problème.
- La hiérarchie plate n'est pas compatible avec un plan de carrière classique. L'alternative à cet inconvénient réside dans la mobilité horizontale, cette dernière permet aux collaborateurs d'occuper de nouveaux rôles.

Les dérives⁷

Les potentielles dérives de l'entreprise libérée, d'après François Geuze, auditeur social et maître de conférence en ressources humaines à l'université de Lille, sont notamment le fait que tout le monde contrôle tout le monde ce qui engendre une augmentation de la pression (prise de congés, horaires de travail,...). Les cadres intermédiaires sont les plus touchés, en supprimant cet échelon, la direction reprend « le pouvoir » sur les salariés. Toujours d'après François Geuze, il y aurait un intérêt financier à créer une entreprise libérée plutôt qu'humaine, en effet les employés vont travailler plus sans forcément gagner plus et en pensant être libres.

L'entreprise libérée se base sur le principe de l'amélioration continue, le Kaizen en japonais, c'est dans ce principe que l'on retrouve la subsidiarité : « C'est celui qui sait qui fait. »⁸. La hiérarchie ne prend la décision qu'uniquement dans le cas où le salarié ne peut pas le faire lui-

⁶ WEIL, T. et DUBEY, A-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée*, PRESSES DES MINES, Paris, pp. 113-115

⁷ Article de GEUZE Françoise : <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

⁸ VERRIER, G. et BOURGEOIS, N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise*, DUNOD, Malakoff, p.26

même. L'amélioration continue peut engendrer comme dérive une surcharge mentale, notamment due au chevauchement de la vie familiale et professionnelle. Cette surcharge mentale peut également provenir d'une augmentation du stress liée à des niveaux de responsabilité et d'autonomie trop élevés. Il y a un risque que les salariés en fassent toujours plus sans se fixer des limites par rapport aux objectifs à remplir.

L'absence de cadre préalablement défini pourrait conduire à une situation anarchique où certains salariés plus autonomes pourraient prendre le dessus sur des salariés moins enclins à prendre des décisions.

Intérêt de la problématique

Au vu de la description faite tout au long de ce chapitre par les différents promoteurs de l'entreprise libérée, il me paraît très approprié de se poser la question de la gestion des conflits au sein de ces structures. En effet, ces entreprises renvoient une image parfaite et alléchante en terme de bien-être au travail, d'autonomie, de prise de décision. Les salariés ont l'impression d'avoir réellement un rôle décisionnel au sein de l'entreprise. Malgré tout, je ne peux m'empêcher de penser que, comme dans toute entreprise, elles doivent être confrontées à des conflits. L'intérêt de traiter la problématique de la gestion des conflits dans les entreprises libérées est de comprendre comment ces entreprises arrivent à garder un équilibre entre bien-être et conflits qui, à priori, sont deux antagonistes. De plus, l'intérêt est de voir s'il y a des conflits, comment ces entreprises font pour les régler. Ce qui nous permettrait de mettre en lumière des outils qui pourraient être utiles pour les entreprises traditionnelles. Cependant s'il n'y a pas de conflit dans ces entreprises il serait intéressant d'analyser pourquoi et d'en tirer des enseignements.

Dans la prochaine section, nous allons aborder la question de la gestion des conflits. Nous commencerons par définir ce terme.

La gestion des conflits étant un sujet très vaste, nous allons traiter, tout au long de cette section, des sujets utiles pour notre problématique.

Analyse de la gestion des conflits

Il existe de nombreuses formes de conflits et celles-ci surviennent dans différents cadres, nous n'allons bien évidemment pas toutes les passer en revue.

Lorsque le conflit est vécu dans la souffrance il empêche la relation de progresser. D'où l'intérêt de la gestion des conflits qui permet au manager d'éviter que ce dernier ne s'enlise et n'aboutisse à un ressenti négatif. En effet un conflit mal géré peut avoir des conséquences plus importantes sur l'organisation (augmentation du taux d'absentéisme, départ, augmentation du stress,...). Le rôle du manager n'est pas uniquement de résoudre le conflit mais également d'en tirer des enseignements et de faire évoluer positivement l'organisation. Cette notion est souvent oubliée par les managers. L'intérêt de prendre au sérieux la gestion des conflits est que cela peut se répercuter sur le client, de plus la bonne ambiance au sein de l'entreprise se reflète à l'extérieur et peut avoir un impact sur sa réputation.

L'entreprise libérée se revendique comme étant une entreprise qui désire augmenter le bien-être de ses collaborateurs, sous-entendu diminuer les conflits. Il est dès lors très intéressant d'analyser les outils mis en place dans ces entreprises afin de comprendre comment la gestion des conflits s'effectue dans une entreprise à hiérarchie plate. Avant de passer à cette analyse il est utile de préciser en quoi consiste un conflit, sa naissance, les différents types, les enjeux ainsi que les différents moyens les plus répandus qui existent à l'heure actuelle pour les résoudre. Ce sujet étant très vaste nous allons porter une attention toute particulière aux types de conflits qui sont sujets à se développer dans une entreprise libérée.

Définition du conflit⁹

D'après Richard Bréard et Pierre Pastor (les auteurs du livre *« Gestion des conflits : la communication à l'épreuve »*), la gestion des conflits peut être définie comme suit :

1. Le mot vient du latin *conflictus* qui signifie choc. C'est la lutte, le combat, c'est-à-dire un conflit ouvert, parfois armé. Le choc provoque des pertes aux deux camps.
2. Signifie la rencontre des sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent.

⁹ BREARD, R. et PASTOR, P. (2011), *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Entreprises et Carrières, Rueil Malmaison

Avant tout conflit il y a une situation de crise qui prévient qu'un déséquilibre commence à se produire. Lors d'un état de crise, si aucune partie ne peut arriver à une solution pour réduire ou supprimer le problème, le conflit ouvert menace. Une crise débouche soit sur une régression lorsqu'on revient à un état antérieur, soit à une évolution lorsqu'on arrive à obtenir une augmentation de reconnaissance, de salaire,...

Il existe 3 caractéristiques des conflits :

1. Les conflits opposant des adversaires de statuts similaires.
2. Les conflits opposant des personnes proches (par exemple dans le même service).
3. Les conflits qui éclatent s'il y a des intérêts similaires (lorsqu'il faut se « partager le gâteau »).

Après avoir défini le terme conflit, nous allons analyser certains éléments qui vont nous permettre, lorsqu'un conflit éclate, de poser le cadre.

Par souci de clarté, j'ai décidé de scinder cette partie en 4 phases qui me paraissent importantes à la compréhension et la gestion des conflits.

1^{ère} phase : Poser le cadre

Nous avons décidé d'étudier trois caractéristiques du conflit.

1. Les Types de conflits¹⁰¹¹

Il existe plusieurs types de conflits, nous allons nous attarder sur ceux que l'on pourrait retrouver dans les entreprises libérées.

Tout d'abord nous avons le conflit d'autorité. Il apparaît lorsqu'une personne essaye d'empiéter sur les compétences d'une autre alors qu'elles ont toutes les deux le même rang hiérarchique. Dans ce cas, il faut être vigilant afin d'identifier les blessures ou dévalorisations de la personne et rétablir la relation. Le conflit d'autorité apparaît également lorsque le conflit est lié à l'institution c'est-à-dire toutes les règles sont instaurées par le détenteur de pouvoir, cependant ce dernier ne devrait plus apparaître dans les entreprises libérées.

¹⁰ <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations>

¹¹ SALZER, J. et STIMEC, A. (2019), *la boîte à outils de la gestion des conflits*, Dunod, Malakoff, p. 50-52

Le conflit d'intérêt, quant à lui, intervient lorsque les personnes ont des intérêts opposés. Théoriquement ce conflit ne devrait plus être présent dans les entreprises libérées car, normalement, les salariés travaillent pour le bien collectif dans la société et non pas en individuel

Nous avons également le conflit générationnel, ce conflit peut apparaître dans n'importe quelle structure. Dès qu'il y a plusieurs générations qui se côtoient dans l'entreprise, il y a un risque de voir naître ce conflit.

Nous avons le conflit d'opinion ou d'idéologie, celui-ci réside dans la diversité culturelle et de valeurs que l'on peut retrouver dans certaines entreprises. Cette diversité peut devenir incompatible, d'où la nécessité d'une écoute et d'une compréhension réciproque pour avancer.

Vient ensuite le conflit larvé, on sait qu'il existe mais on ne veut pas en parler. Ce type de conflit est plus sournois et plus dangereux. Ici le rôle du coaching sera d'impliquer les acteurs en leur faisant prendre conscience qu'il est nécessaire de régler le conflit au plus vite.

Et pour finir le conflit de pouvoir¹²¹³ que nous allons prendre le temps de développer. Il paraît logique de retrouver ce type de conflit dans les entreprises dites classiques de par leur modèle hiérarchique. Dans les entreprises libérées, le coach doit s'assurer qu'il n'y ait pas de jeu de pouvoir sous-jacent aux motifs évoqués lors d'un conflit, afin de garantir le respect de la philosophie de l'entreprise libérée.

Nous allons analyser ce type de conflit et ses différentes formes au sein d'une entreprise classique pour mieux les comprendre. Dans la deuxième partie de ce mémoire il serait intéressant de voir si ces formes de pouvoir apparaissent et si oui, sous quelle forme.

Un responsable dans une entreprise classique peut exercer un pouvoir de coercition, il oblige son subordonné à accomplir certaines tâches et à adopter des comportements conformes. D'où l'intérêt de bien poser les règles, de s'assurer que celles-ci soient bien comprises, d'être cohérent dans l'imposition des règles afin de limiter une mauvaise

¹² BREARD, R. et PASTOR, P. (2011), *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Entreprises et Carrières, Rueil Malmaison

¹³ SALZER, J. et STIMEC, A. (2019), *la boîte à outils de la gestion des conflits*, Dunod, Malakoff

interprétation qui pourrait amener à des conflits. Il peut aussi le récompenser, cet acte peut avoir des conséquences négatives si les récompenses sont inappropriées car elles peuvent conduire à des compétitions.

Le pouvoir de référence intervient lorsque le subordonné veut s'identifier à son supérieur qui est censé posséder certaines qualités.

Le pouvoir d'expertise, c'est lorsque le supérieur détient les informations.

Et pour finir, le pouvoir légitime est le pouvoir que ses responsables hiérarchiques lui ont octroyé pour effectuer les missions dans le cadre du contrat de travail.

Lorsque ces relations de pouvoir sont acceptées par les 2 parties il n'y a pas de risque de conflit.

2. Les sources du conflit¹⁴

Dans leur livre, *« Gestion des conflits : la communication à l'épreuve »*, Breard et Pastor identifient 5 sources de conflits.

Les trois premières concernent les sources de nature sociales (différence d'intérêts entre des groupes sociaux), économiques (répartition des bénéfices, revenus,...) et technologiques (manque de formation, mauvaise maîtrise des outils technologiques,...). Nous considérons, à ce stade de l'étude, que ces facteurs n'entrent pas en ligne de compte dans une entreprise libérée car, comme expliqué précédemment, les prises de décisions concernant les revenus, les formations,... sont théoriquement prises directement au niveau des collaborateurs.

Cependant les 2 dernières sources de conflits peuvent se retrouver dans une entreprise libérée. La première étant de nature psychologique (par exemple : conflits de générations entre les anciens qui s'appuient sur leur expérience et les nouveaux qui imposent des nouvelles techniques.) et la deuxième qui concerne l'affectif (rivalité entre deux personnes).

Il existe d'autres classifications du conflit, par exemple Schmidt et Kochan (auteurs du livre *« Human Relation »*) eux, mettent l'accent sur les ressources. Humaines (manque d'affectif), intellectuelles (main d'œuvre qualifiée), financières (manque d'investissement) et matérielles (matériel mal adapté, obsolète, pas entretenu, fonds insuffisants pour acheter du matériel,...).

¹⁴ BREARD, R. et PASTOR, P. (2011), *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Entreprises et Carrières, Rueil Malmaison

3. Les différentes catégories de conflit¹⁵

Il existe 5 catégories de conflits (interpersonnel, intrapersonnel, intergroupe, intragroupe, organisationnel). Nous n'allons pas développer l'intrapersonnel car ce conflit concerne les valeurs de la personne vis-à-vis d'elle-même (elle travaille dans une entreprise où ses valeurs ne sont pas en adéquations avec celle-ci).

En ce qui concerne le conflit organisationnel dans notre cadre d'étude il apparaîtrait uniquement lors de la réorganisation de l'entreprise en entreprise libérée mais ne devrait plus survenir par la suite.

L'intergroupe concerne plus les entreprises dites classiques car ce conflit oppose, par exemple, les syndicats et la direction. Bien évidemment les entreprises libérées ne dérogent pas à la règle et doivent également élire un syndicat. Cependant, dans cette entreprise, étant donné que la parole est plus libre, nous pouvons supposer que le recours au syndicat n'est peut-être pas systématique.

Le conflit interpersonnel, c'est une confrontation entre deux individus qui peut reposer sur une question d'objectif, de valeur, de comportement. Cette confrontation entraîne un impact émotionnel négatif (colère, frustration,...). Nous pensons que le conflit interpersonnel est celui que nous rencontrerons le plus dans les entreprises libérées.

Pour finir, nous avons le conflit intragroupe que nous allons brièvement développer. Il se produit entre des individus d'un même groupe, qui partagent des intérêts et objectifs communs. Les sources peuvent provenir des différentes tâches allouées, des rôles donnés à chacun,... Ce conflit affecte souvent le bon fonctionnement et les résultats obtenus par le groupe.

¹⁵ http://www.guides.be/sites/default/files/A_Gestion-des-conflits.pdf

2^{ème} phase : Analyser les différentes attitudes face au conflit

Pour réagir en situation de conflit, il est essentiel de comprendre les mécanismes d'interaction afin de rectifier sa position vis-à-vis de l'autre. La relation entre 2 personnes repose sur l'interaction des différences, par exemple deux histoires, deux cadres de vie, deux manières de voir la réalité et de la comprendre. Cette interaction peut créer autant une alchimie qu'un blocage, qui parfois, peut être difficile à surmonter pour comprendre l'analyse transactionnelle.

16

Il existe différentes approches pour analyser les potentielles attitudes face au conflit. Nous avons sélectionné celles qui nous paraissaient les plus répandues. Dans la seconde partie de ce mémoire nous allons essayer de voir si ces différentes attitudes sont expliquées aux collaborateurs lors de formations dans le cadre de la prévention des conflits ou si ces différents principes restent uniquement au niveau théorique.

L'état du moi¹⁷

La première attitude que nous allons analyser est celle découverte par Eric Berne, psychiatre américain (1910-1970). Ce dernier propose un modèle sur les trois façons d'être qu'il appellera « les états du moi ».

L'état du moi est un ensemble cohérent de pensées et de sentiments directement associés à un système de comportements observables, c'est-à-dire une manière d'exprimer notre personnalité à partir d'un moment donné.

Dans le cadre de notre recherche il n'est pas utile de détailler les différents états.

Nous allons uniquement les passer en revue rapidement.

Tout d'abord nous avons le parent, il peut être normatif (il a tendance à poser des règles) ou nourricier (il protège voire surprotège la personne).

Ensuite nous avons l'adulte, c'est un état très utile dans les situations où il faut prendre une décision dans l'émotionnel.

Le dernier état est celui de l'enfant, il en existe trois. Nous avons l'enfant soumis, le rebelle et le libre.

¹⁶ <https://www.cassiopee-formation.com/media/Le-modele-des-etats-du-moi.pdf>

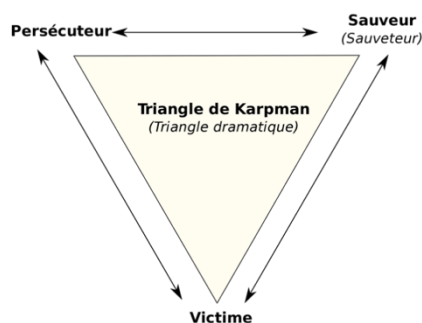
¹⁷ [https://analysetransactionnelle.fr/p-Les Etats du Moi](https://analysetransactionnelle.fr/p-Les_Etats_du_Moi)

On passe par les trois états suivant la situation, la communication et la personne qu'on a en face de soi. Chaque personne a un état préférentiel, très souvent cet état-là va ressortir dans des situations de stress. C'est au moment où les transactions se croisent que les conflits apparaissent. Étant donné le nombre de transactions croisées élevées, on se retrouve face à toutes sortes de frustrations, de malentendus, de manipulations,... d'où l'intérêt de se placer dans le bon canal de communication afin de faciliter l'échange. Il est impératif pour trouver une solution que l'interlocuteur soit prêt à accepter et pour cela, il doit être sorti de ses émotions.

Le triangle dramatique de Karpman¹⁸¹⁹²⁰

Après avoir étudié les états du moi, nous allons passer au triangle dramatique de Karpman. Il me paraissait important de présenter ce schéma étant donné qu'il aborde le jeu psychologique entre individus. Ce modèle est universel et peut donc très bien être utilisé dans l'entreprise libérée.

Schéma 3²¹ :



L'objectif est de se familiariser avec les différents rôles et d'identifier des méthodes pour sortir du triangle dramatique. Le triangle dramatique permet d'étudier les problèmes et le jeu psychologique qu'il y a entre chaque être humain. Ce triangle met en évidence le scénario relationnel typique entre trois rôles (le persécuteur, la victime et le sauveur).

Il faut bien savoir que ces jeux sont faits de manière inconsciente, c'est-à-dire que la personne qui est victime, sauveur ou persécuteur ne se rend pas compte au final dans quel rôle elle joue.

¹⁸ <https://apprendreaeducer.fr/8-processus-de-communication-eviter-dentrer-triangle-dramatique-victime-persecuteur-sauveteur/>

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=MgtAFOO1Dxk>

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=NzFO4qD-OOU>

²¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Triangle_dramatique#/media/Fichier:Triangle_de_Karpman.svg

De plus, on peut facilement passer de l'un à l'autre même si les trois personnes n'ont pas vraiment envie de changement car chacun y trouve son intérêt et ceci crée une sorte d'équilibre dans le triangle. Chaque personne a un rôle favori qu'elle jouera plus souvent qu'un autre.

Commençons par le rôle de la victime. C'est une personne qui se sent incapable et va attirer l'attention sur elle et en particulier l'attention du sauveur. Pour elle c'est tout à fait légitime de se plaindre, elle ne reconnaît pas ses responsabilités dans une situation donnée, pour elle le mal vient du persécuteur. Elle ne demande pas mais attend la solution du sauveur. La victime est bien dans son rôle car si la situation changeait elle n'aurait plus d'excuse pour justifier ses problèmes et, par là même, elle cherche à trouver un persécuteur pour justifier l'intervention du sauveur. Le persécuteur peut être aussi une chose immatérielle comme, par exemple, une facture, la perte d'un emploi,...

Ensuite, nous avons le sauveur, c'est une personne qui prend les problèmes des autres et en fait ses propres problèmes. Il peut être étouffant car il agit sans qu'on le lui demande. Il le fait surtout pour l'image qu'il va donner de lui et se réjouira d'avoir quelqu'un qui devient dépendant de lui et, par conséquent, dont il aura le contrôle. Ceci est toujours de façon inconsciente. Le sauveur n'a aucun intérêt que ça change car si la victime qu'il essaie de sauver n'est plus victime, il n'a plus personne à sauver et donc, plus de raison d'exister.

Et pour finir, nous avons le persécuteur. Ce dernier tire son intérêt à utiliser des attaques sur la victime. En effet il établit ses propres règles et dirige, accuse, critique et discrédite. Il n'hésite pas à tenir des propos dévalorisants et humiliants tout en rendant les autres responsables de ce qui lui arrive.

Ces trois rôles sont indissociables les uns des autres. En effet, le sauveur a besoin d'une victime pour aller la sauver mais il a besoin d'un persécuteur qui lui, justifie la présence d'une victime. Comment sortir du triangle dramatique ? Il faut tout d'abord analyser quel rôle on joue pour au final ne pas assumer le rôle qui nous est donné. Par exemple, si on a l'habitude de se plaindre, il faut se reprendre en main et ne pas attendre que les autres nous prennent en charge. Si on a tendance à sauver les autres, il faut se rappeler qu'aider n'est pas sauver, il faut essayer de voir s'il y a une demande claire émanant de la personne.

Si on a tendance à être agressif, il faut veiller à tempérer la colère et essayer de communiquer sans être trop autoritaire.

Un autre moyen de sortir du triangle est de jouer au miroir. Par exemple, si une victime vient se plaindre, il faut essayer de se positionner également en victime. En utilisant cette technique, il y aura deux victimes l'une en face de l'autre et la première n'aura pas ce qu'elle attendait (le sauveur), ce qui l'obligera à sortir du rôle de la victime.

La meilleure solution est une connaissance de soi, cela nous permet de savoir quel rôle on préfère jouer et ainsi le reconnaître, dès qu'on est en relation avec une personne, pour pouvoir en sortir directement.

Breard et Pastor²²

Nous allons également aborder rapidement les 5 attitudes adoptées face au conflit. Il est intéressant d'évoquer ces différentes attitudes dans le cadre de la gestion des conflits. En effet, lorsqu'un conflit éclate si nous arrivons à identifier les attitudes des différentes parties prenantes, en tant que manager nous pouvons adapter notre comportement en fonction de l'attitude. Ces 5 attitudes ont été identifiées par Breard et Pastor. Selon ces derniers, il est très difficile pour une personne de changer ses attitudes car cela signifierait toucher à son identité, son image et cela pourrait aussi être perçu comme un signe de faiblesse.

La première attitude que l'on peut adopter est l'évitement. On ne veut pas se remettre en question, on n'est pas prêt à voir le conflit alors qu'on perçoit le problème.

Nous avons ensuite la dénégation. La personne nie le conflit pour tenter de se protéger et espère que le problème se résoudra de lui-même.

Une autre attitude qui peut être adoptée est la démission. Ce comportement consiste à détourner les situations, il passe par un abandon de ses intérêts mais attention, cette attitude peut passer pour une faiblesse de caractère

Nous pouvons rencontrer la réponse autoritaire ou offensive. Dans ce cas, seule compte la « victoire » sur l'autre. Cette attitude oppressive place la personne dans une situation gagnant/perdant or cette attitude a des effets négatifs dans l'entreprise car la coopération et l'engagement seraient fortement diminués

En dernier nous avons la recherche de solutions. C'est certainement la position la plus positive, les personnes ont une volonté d'aboutir à une solution dans le respect de chacun.

²² BREARD, R. et PASTOR, P. (2011), *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Entreprises et Carrières, Rueil Malmaison

3^{ème} phase : Comprendre Les enjeux du conflit

Le plus important n'est pas d'éviter le conflit mais plutôt ses dérapages (violence verbale ou physique). Les conflits mal traités peuvent laisser des séquelles sur du long terme. Mais le conflit n'est pas uniquement négatif, il peut également être une opportunité pour amener des changements, des nouvelles procédures et donc une meilleure motivation. Les nouvelles organisations ont bien compris cette notion du conflit d'où l'intérêt de décentraliser. En revanche dans les entreprises dites traditionnelles le contrôle trop vertical mène à des compétitions car toute erreur est perçue comme une faute, voire une incompétence. La prévention des conflits est une pratique nécessaire pour réguler les tensions et ce sont les managers qui doivent être sensibles aux signes avant-coureurs (désaccord, frustration, jalousie,...)

Les enjeux directs

Il existe deux types d'enjeux inhérents au conflit.

Les enjeux positifs ou constructifs

Un conflit est dit constructif quand il permet d'éviter de futurs conflits, quand il crée un climat coopératif, place les buts du groupe avant les objectifs personnels. Mais également lorsqu'il restaure un climat d'harmonie et motive la productivité des employés et de ce fait favorise l'innovation dans l'organisation.

Les enjeux négatifs ou destructeurs

Un conflit est destructeur quand il n'est pas traité de suite. Il laisse un environnement de travail hostile, nuit à la production et conduit à la frustration. Lorsqu'il mobilise beaucoup de ressources qui auraient pu être investies pour accroître la productivité et améliorer les conditions de travail.

Les enjeux indirects

Le manager joue un rôle clé dans la gestion des conflits, en effet un manager non formé aux outils de gestion pourrait dégrader la situation au lieu de l'améliorer. Il me semble important d'analyser les différentes formes de management qui existent. Il serait intéressant de pouvoir identifier dans la deuxième partie de ce mémoire le rôle que les différents types de management

peuvent jouer lors de la résolution de conflits. En effet les managers n'auront pas la même approche en fonction de la catégorie dans laquelle ils se trouvent.

4 différents types de management²³²⁴ :

1. Le management directif

Comme son nom l'indique il est plus dans le directif, sa mission consiste à structurer et organiser les relations de travail. C'est-à-dire qu'il va donner des instructions, sans forcément expliquer le pourquoi du comment, il est très peu centré sur la personne (il est plutôt orienté sur le collectif). Ce qui a pour effet de limiter les différentes initiatives que pourrait avoir le personnel. La communication est dite descendante (top-down approach, du directeur vers les employés), elle est souvent écrite sous forme de procédure et de check list. Il a une relation très distante avec l'équipe, il favorise les réunions collectives plutôt qu'individuelles. Etant une déclinaison de la vision taylorienne, ce style de management va engendrer une efficacité plus élevée et une perte de temps moindre, cependant il peut entraîner plus de conflits et un mal-être au sein de l'entreprise.

2. Le management persuasif

C'est un manager qui communique beaucoup, il argumente ses propos et cherche à influencer plutôt qu'à imposer sa décision, il donne de nombreuses explications, le but du manager n'est pas d'imposer des règles et procédures. Il est présent si un membre de son équipe est en difficulté, il s'assure toujours que chacun ait bien compris ce qui est attendu. Il est également très attentif aux différents indicateurs de motivation et de démotivation au sein de son équipe. Il valorise les résultats positifs, échange beaucoup, suscite des réflexions, propositions, questions,...

Contrairement au premier type, ce management a tendance à diminuer les conflits, du fait que l'employé reçoit plus de considération de la part de son manager

²³ <https://www.manager-go.com/management/styles.htm?fbclid=IwAR3TZ5K5GANji3vOyGw9xxpcq4X8BUkkmL6ovgHtRWoTyui2hdaTJlVqfKM>

²⁴ <https://www.qwesta.fr/informations/quels-sont-les-differents-styles-de-management-/?fbclid=IwAR3cdl2vJlCONZ9rKCIGU43Jgp33ZjFgX3pGPpCo5oVeH0jzmmmb80d4EuoU>

3. Le management participatif

Le manager écoute, analyse et conseille, il informe sur ce qui est négociable ou pas. Les décisions et plans s'élaborent en commun, l'équipe est impliquée dans la prise de décisions. Il suscite des idées et suggestions et en tient compte. Il essaye de rompre les liens de subordination et cherche un équilibre entre les intérêts généraux et particuliers. Même si ce type de management engendre une augmentation de la motivation et une meilleure ambiance au travail, certains employés pourraient développer des risques psychosociaux comme le stress suite à une pression trop importante

4. Le management déléгатif

Le manager est très peu présent, il laisse faire et il a confiance en son équipe. Il indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'action et méthodes. Il accepte les initiatives, les suggestions et propositions.

Il n'y a pas spécialement d'encouragement, la responsabilité est partagée, le soutien se fait uniquement à la demande du collaborateur. Le leitmotiv de ce management est le suivant : « Pourquoi diriger ce qui peut fonctionner seul ? ».

Ce management se basant sur l'intelligence collective permet une bonne productivité, une bonne motivation du personnel et un bon développement personnel grâce à la responsabilisation et à l'autonomie. Néanmoins, étant donné que les prises de décisions se prennent collectivement, cela peut entraîner une certaine lenteur lors de décisions. De plus le manager doit être bien formé afin d'éviter l'anarchie.

4^{ème} phase : La résolution des conflits

Dans cette partie nous allons aborder les outils qui interviennent dans la résolution des conflits. Il faut toujours bien garder en tête que ce ne sont pas des solutions miracles, l'outil ne fait pas tout, il y a aussi la personne qui l'utilise et qui doit avoir été formée en amont.

Pour réussir à sortir d'un conflit plusieurs éléments sont nécessaires :

- Avoir du respect pour l'autre et pour soi-même afin d'arriver à une position gagnant/gagnant.
- Il faut trouver un terrain d'entente entre les besoins des deux parties.

Le fait de ni se connaître, ni autrui, nous oblige de jouer soit en se dévalorisant soit en dévalorisant l'autre. Cela devient notre seule mode de reconnaissance et d'interaction avec l'autre.

Pour que la résolution du conflit puisse s'envisager, il faut que la personne reconnaisse qu'il y a un problème (le premier oui), ensuite il faut arriver à lui faire comprendre de changer quelque chose pour résoudre le conflit (le deuxième oui).

Différent mode de résolution des conflits

Pour éviter qu'un conflit ne dure trop longtemps ce qui perturberait l'organisation, les gestionnaires vont adopter diverses méthodes.

Les modes classiques

Nous avons le recours à la hiérarchie, c'est lorsque l'on décide de faire appel à la direction afin de trouver une solution rapide et sans discussion. Dans une entreprise libérée étant donné qu'il n'y a plus de hiérarchie ce point ne sera pas détaillé.

Nous avons ensuite la négociation, c'est un processus dans lequel deux parties, voire plus, vont tenter d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre-elles. Il existe deux types de négociations, soit la négociation conflictuelle qui va mener à un résultat gagnant/perdant, soit la négociation coopérative qui va mener à un résultat gagnant/gagnant.

Le but est de parvenir à un compromis par la communication en sachant que les participants vont devoir être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir pour aboutir à une solution acceptable.

La médiation est également un outil utilisé dans la résolution des conflits dans les entreprises classiques, c'est un processus par lequel les parties en conflit font appel à une tierce personne pour les aider à résoudre le problème. Pour cela il faut que les deux parties acceptent le médiateur et fassent preuve de bonne volonté pour obtenir une solution.

Le rôle du médiateur est de faire prendre conscience aux deux parties l'intérêt commun de s'accorder sur une solution mais ce sont les deux parties qui gardent le contrôle

L'arbitrage, quant à lui, est réalisé par une autorité extérieure et c'est elle qui va décider de la manière de résoudre le conflit.

C'est un processus formel qui se fonde sur l'examen des faits et des droits des parties en présence. Dans ce cas les parties renoncent à tout contrôle sur les prises de décision.

Pour finir, il me paraissait important d'évoquer la coopération étant donné que dans les entreprises libérées, l'individuel fait place au collectif. Le risque de conflits diminue lorsque dans une entreprise les collaborateurs ont le même objectif. Cet objectif facilite la coopération pour devenir plus performant, mais lorsqu'il y a un échec on va rejeter la faute sur l'autre. C'est une défense contre sa propre angoisse de culpabilité. Dans la coopération apparaît la nécessité de la réciprocité où l'inconfort de l'autre a des répercussions sur notre propre confort. Il serait intéressant de voir si dans les entreprises libérées on assiste à une diminution des conflits grâce à la coopération.

Piste de réflexion pour la résolution des conflits en entreprises libérées

Avant d'entamer la deuxième partie de ce mémoire, nous allons développer trois pistes qui pourraient être utilisées dans la gestion des conflits dans les entreprises libérées. Nous essayerons de voir si elles se confirment lors des interviews.

La première piste est la communication. Elle est à la base du conflit, dans les entreprises traditionnelles, c'est au manager de discerner si la crise est mineure : c'est-à-dire qu'elle ne nécessite pas de technique particulière pour en venir à bout et qu'elle peut être vite réglée. Cependant, si la crise est majeure, elle demande à être traitée dans les plus brefs délais. Cette piste sera approfondie dans un autre chapitre qui traitera la communication non violente.

Dans les entreprises libérées, la parole étant considérée comme plus libre, l'importance de la communication se situe directement au niveau des parties prenantes. En effet, le coach interviendra uniquement si les parties le sollicitent. Dans aucun cas il n'aura le rôle de juge.

La deuxième piste est la liberté d'expression. Cette piste est intimement liée à la première car elle entre dans la thématique de la communication, cependant elle intervient avant d'établir la communication. Les personnes doivent se sentir à l'aise et libres d'exprimer leur ressenti pour, par la suite, avoir une communication efficace. Si les personnes ne se sentent pas à l'aise, toute forme de communication échouera.

Les acteurs doivent avoir la possibilité de s'exprimer dans des espaces de consultation en toute liberté et dans le respect mutuel. Ces lieux de consultation permettent à chacun d'exprimer ce qu'il ressent et comment le conflit est vécu. Les responsables ont tout intérêt à stimuler ces échanges et confrontations car, en aidant un membre à franchir un obstacle, c'est le groupe qui en profitera. Dans ces lieux de consultation, il sera important de refixer les règles si besoin afin de redéfinir les zones en fonction des impératifs de l'organisation, sans quoi des situations explosives peuvent survenir.

Si une nouvelle règle doit être redéfinie, elle doit être créée avec le consentement de la collectivité, d'où l'intérêt de le faire à froid et non dans la contestation. Cette légitimité ne peut être remise en cause par une personne ou un service.

Troisième piste : La catégorisation afin d'éviter l'hostilité qui pourrait apparaître entre des individus de groupes différents. Le fait d'appartenir à un même groupe augmente les connaissances individuelles et permet de chercher ensemble une harmonie au sein du groupe

La collecte de données²⁵

Pourquoi réaliser des entretiens

Au fil de l'élaboration théorique de mon mémoire il m'est apparu inévitable d'effectuer des entretiens. Le sujet traité dans ce mémoire pourrait être perçu comme une forme d'échec de l'entreprise libérée, il me semblait donc important de réaliser des entretiens. La littérature concernant la gestion des conflits en entreprise libérée n'étant pas très développée, je trouvais intéressant de combiner la littérature sur la gestion des conflits classiques avec celle sur l'entreprise libérée. Les entretiens devraient m'aider à voir s'il y a une différence en terme de gestion et si oui comment elle se manifeste.

Les difficultés rencontrées

Dès le mois d'Avril je me suis lancée à la recherche des entreprises libérées. J'ai envoyé des demandes auprès de grandes sociétés. Par exemple j'ai sollicité Décathlon qui a refusé suite au retour négatif qu'ils ont eu par rapport à des mémoires antérieurs qui traitaient de l'entreprise libérée. J'ai également contacté Alexandre Gérard qui m'a renvoyé vers des vidéos YouTube réalisée par ses propres soins mais qui n'a pas accepté d'interview. Je n'ai eu aucune réponse de Danone, Kiabi, le ministère belge, Auchan, ...

N'ayant eu aucun retour positif, j'ai décidé d'orienter mes interviews vers la médiation. En effet, je trouvais que parmi les différentes méthodes de résolution, la médiation était celle qui s'y prêtait le mieux dans la gestion des conflits. J'ai sollicité 6 médiateurs dont 5 ont répondu positivement à ma requête. Malheureusement, au terme de ces entretiens, tous étaient unanimes quant au fait qu'ils n'ont jamais été sollicités par des entreprises libérées. J'ai dû changer mon public cible et me réorienter directement vers les entreprises libérées. Ce ne fut pas une mince affaire car, sur une trentaine de sollicitations, seulement 10 m'ont répondu positivement.

²⁵ VAN CAMPENHOUDT, L. MARQUET, J. et QUIVY, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Malakoff

Comment les entretiens ont-ils été réalisé

En ce qui concerne les médiateurs,²⁶ la prise de contact s'est faite par mail, j'ai trouvé leurs contacts via le service public fédéral. Par contre, pour les entreprises j'ai utilisé deux méthodes, la première par mail et la deuxième via LinkedIn.

Tous les entretiens ont eu une durée d'une heure, pour 2 interviews j'ai dû programmer un second entretien d'une heure afin d'approfondir la matière.

Suite à la crise sanitaire que nous connaissons actuellement, les entretiens se sont passés à distance. Ils ont été réalisés soit par vidéoconférence (via zoom, teams, skype,...) soit par téléphone. Pour un entretien, je me suis déplacée dans la région de Louvain-la-Neuve afin de participer à une formation axée sur l'intelligence collective et d'interviewer le formateur.

J'ai également eu l'occasion de suivre une autre formation sur les techniques de communication et de médiation. Ces deux formations se sont déroulées au début des entretiens ce qui m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises libérées.

Les profils

Pour les médiateurs, les intervenants étaient tous âgés entre 40 et 50 ans avec une forte expérience derrière eux. La médiation n'était pour aucun d'entre eux le métier principal. Cette profession n'étant toujours pas rentrée dans les mœurs auprès des entreprises classiques et libérées, pourrait être l'explication de ce constat d'après les médiateurs.

Par contre, pour l'entreprise libérée j'ai eu une tranche d'âge entre 30 et 50 ans, la majorité travaillait dans l'informatique ou la consultance.

Les entreprises interviewées comptaient majoritairement entre 4 et 30 collaborateurs. Une seule entreprise en comptait plus de 80.

²⁶ https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/mediation/mediateurs

Le mode d'entretien utilisé

Lors des entretiens exploratoires avec les médiateurs, j'ai réalisé un questionnaire ouvert qui traitait de questions générales mais principalement tournées sur la résolution des conflits avec un médiateur²⁷ (le fonctionnement, la durée d'une médiation,...).

Pour les entretiens avec les personnes ayant travaillé dans des entreprises libérées, j'ai effectué mon premier entretien sur base d'une grille avec des questions ouvertes. Je me suis rapidement rendu compte que la personne répondait juste aux questions sans approfondir la matière et j'ai donc, au cours de l'entretien, dévié sur un modèle semi-directif. Pour les autres entretiens, j'ai élaboré un guide d'entretien²⁸, ce dernier comportait des questions ouvertes qui laissaient l'opportunité à la personne de parler des sujets qui lui semblaient importants. Au fil des entretiens j'ai dû adapter mon guide d'entretien²⁹ afin de pallier à toutes les éventualités.

²⁷ Voir annexe 1

²⁸ Voir Annexe 2

²⁹ Voir Annexe 3

Analyse des données récoltées

Par souci de facilité, dans cette section nous allons reprendre le même schéma que celui de la partie théorique sur la gestion des conflits afin de voir, point par point, les données que nous avons récoltées.

Les types de conflit

Lors des entretiens, une multitude de types de conflits ont été identifiés. Celui qui est revenu de manière récurrente est le conflit larvé. Il est apparu sous différentes formes.

Par exemple, lorsque les personnes « essayent de faire en sorte qu'il n'y ait pas de conflit », sous-entendu on met « sous le tapis certains conflits pour éviter qu'ils n'éclatent ». Ça peut aussi être l'inverse, lorsque l'on passe d'une entreprise classique, où l'on met plus facilement en sourdine les conflits, à une entreprise libérée, où la parole se délie, on peut voir apparaître des conflits justement parce que l'on a trop gardé et que « tout ressort d'un coup ». Et enfin, on peut aussi avoir des conflits larvés parce que, tout simplement, les personnes n'ont pas assez d'expérience et « laissent couler » au lieu de prendre le conflit au sérieux.

En deuxième position arrive le conflit pluriculturel. Ce conflit intervient souvent lorsque l'entreprise engage massivement, on peut alors être confronté à des conflits concernant principalement la religion. Le conflit pluriculturel peut être mis dans le type de conflits d'idéologie. Ce type de conflit intervient également lorsque de nouvelles personnes arrivent dans l'entreprise libérée et sont complètement étrangères à ce mode de fonctionnement.

Dans la partie théorique, nous avons émis l'hypothèse que le conflit d'intérêt ne devrait pas apparaître dans les entreprises libérées étant donné que les personnes dans ces entreprises ont le même objectif : le bien collectif de la société. Lors des entretiens, je n'ai pas rencontré ce type de conflit à proprement parler mais j'ai pu identifier, dans la majorité des entreprises, un conflit d'égo. Ce conflit apparaît majoritairement lorsqu'un projet est en cours et que deux personnes désirent utiliser deux méthodes de gestion différentes lors du projet. Ces conflits sont « compliqués à résoudre car les personnes sont souvent peu disposées à accepter que leur idée soit moins bonne par rapport à la personne en face ».

J'ai également remarqué que des conflits d'autorité apparaissaient dans les entreprises libérées. Ils apparaissent sous deux formes, la première est la forme classique, un conflit entre deux dirigeants, associés,... La deuxième apparaît lorsque l'on supprime les postes hiérarchiques au sein des entreprises qui sont en transition pour devenir des entreprises libérées. Ces suppressions peuvent être dans certains cas très mal vécues par les managers et devenir des sources de conflits.

Je n'ai pas rencontré de conflit générationnel à proprement parler, mais il est revenu à plusieurs reprises un conflit que l'on va appeler le conflit d'expérience. Ce dernier apparaît lorsqu'une personne expérimentée est amenée à travailler avec une personne débutante, dans ce cas le conflit émane du fait que la personne expérimentée a l'impression « de perdre son temps parce que son collègue ne sait rien faire » et donc ne veut plus travailler avec lui.

Ensuite, lors des entretiens, j'ai eu toute une série de conflits qui n'étaient pas repris dans la partie théorique étant donné que l'on ne peut pas couvrir tous les types dans ce mémoire.

J'ai rencontré à plusieurs reprises un conflit qui survient après la divulgation d'informations qui étaient auparavant confidentielles, par exemple les salaires, les chiffres réalisés par les commerciaux,... Ces conflits sont très difficiles à gérer de par leur nature, en effet ils touchent directement les personnes et dans certains cas leurs compétences.

Nous avons également des conflits qui sont générés par les émotions, par le niveau d'exigence demandé, par la législation, la gouvernance, par l'ajout d'un intermédiaire au sein de la société (un syndicat) ou encore par la remise en cause de la légitimité d'un collègue.

Les sources du conflit

Lors des entretiens, les sources n'ont pas été citées mais nous pouvons très facilement les identifier grâce aux réponses fournies.

Contrairement à ce que je pensais dans la partie théorique, la source principale dans les entreprises libérées est la source économique. Même dans les entreprises où les salaires sont décidés par un comité de salaire réunissant des salariés, le salaire reste une thématique très conflictuelle dans ces entreprises.

Nous rencontrons également des sources de conflits psychologiques, par exemple comme expliqué dans la section précédente, lorsqu'il y a une trop grande différence d'expérience.

Nous avons pu identifier la nature affective des conflits au cours des entretiens, elle apparaît lorsque des personnes ont des différences d'intérêts, par exemple lorsque deux personnes s'affrontent sur la méthode à mettre en place lors de la gestion d'un projet.

Les catégories de conflit

Lors des différents entretiens que j'ai réalisés, une seule entreprise a évoqué le conflit intergroupe, entre le syndicat et la direction. Ce n'était pas un conflit à proprement parler mais plutôt une remise en cause de l'intérêt d'avoir un syndicat dans une entreprise libérée. Les syndicats sont normalement là pour faire un contrepoids par rapport à la direction et permettre aux employés d'avoir une voix au sein de l'entreprise. Or, dans l'entreprise libérée, la parole étant libre, le syndicat est contre-productif car il ajoute un intermédiaire entre la direction et les collaborateurs. Ils ont eu l'impression de faire un retour en arrière à cause de l'élection du syndicat.

Les deux catégories de conflits qui sont majoritairement revenues sont les conflits intragroupe et interpersonnel.

Les attitudes face au conflit

Nous allons maintenant nous intéresser aux différentes attitudes rencontrées lors d'un conflit. A la suite des entretiens, que ce soit avec les médiateurs ou avec les entreprises libérées, j'ai pu très rapidement me rendre compte que les principes théoriques restent théoriques. En effet aucun des intervenants n'utilise le triangle de Karpman ou les états du moi. L'une des explications pourrait venir de la méthode utilisée uniformément dans les entreprises libérées : la communication non violente. Cette méthode sera développée dans la section résolution des conflits de ce chapitre. Néanmoins cet outil pourrait expliquer le fait que je n'ai pas pu identifier d'attitude type face au conflit. En effet, dans les entreprises interviewées, les personnes essaient d'abord de comprendre leurs émotions, pourquoi elles ressentent cette tension en elles. Ces réflexions sont faites avant d'entrer ouvertement en conflit, ce qui permet de faire un travail sur soi en amont et donc, au moment du conflit, de ne pas rentrer dans un jeu de rôle comme vu dans la partie théorique, on essaye directement de trouver une solution au conflit.

J'ai quand même pu identifier une attitude de la part des coachs tout au long de mes entretiens, la confiance. Pour instaurer ce climat de communication il faut que les personnes aient confiance en nous, « la confiance ça ne se décrète pas, ça ne se gagne pas, ça se donne, il n'y a pas de demi-mesure ». D'après un intervenant « la confiance est le terreau de la résolution des conflits ». Lors d'un conflit on sait que l'autre « au fond ne voulait pas nous faire du mal, il ne l'a pas fait exprès pour nous embêter, il a juste fait une erreur » de ce fait on trouvera plus facilement une solution.

Les enjeux

Toutes les entreprises libérées m'ont expliqué que, selon elles, une bonne entreprise libérée dépend principalement de ses coachs et directeurs. En effet, dans les entreprises qui ont des succursales, on a vu apparaître une diminution de la productivité dans les entreprises où le leader n'était pas convaincu par l'approche de l'entreprise libérée. Souvent les conflits ne sont pas perçus comme tels dans les entreprises libérées, l'enjeu est majoritairement positif, « le conflit aide à faire grandir l'entreprise et à se remettre en question ». Lorsque le conflit devient destructeur, la résolution est toujours la même « pour stopper l'hémorragie rapidement, le moyen le plus simple est le licenciement ». L'enjeu dans les entreprises libérées c'est de régler le conflit avant d'arriver au « point de non-retour ».

Il y a également un autre enjeu qui s'opère au moment du recrutement. En effet, les entreprises interviewées essayent « de trouver des personnes qui sont compatibles avec l'entreprise libérée ».

Comme nous le pensions dans la première partie de ce mémoire, le management joue un rôle décisif dans ces entreprises. La majorité des échecs dans les entreprises libérées sont dues soit aux managers qui n'ont pas réussi à s'adapter à leur nouveau rôle soit aux dirigeants qui dès le premier obstacle reviennent en arrière et reprennent le contrôle de l'entreprise. Or, d'après un intervenant « Le coach doit laisser grandir les employés, c'est comme un parent avec ses enfants il faut les laisser tomber pour mieux se relever ».

Le plus dur dans l'entreprise libérée, d'après les intervenants, « c'est de ne pas retomber dans nos travers et de reprendre nos mauvaises habitudes de contrôle ».

La résolution des conflits

Suite aux entretiens, deux méthodes de gestion des conflits sont revenues systématiquement.

La première m'a un peu surprise, c'est le licenciement. Lors des interviews, une personne a « dû procéder à un licenciement pur et dur parce qu'un collaborateur avait semé le conflit partout et qu'il n'était plus possible de travailler avec lui ».

Lorsqu'un conflit éclate, si après plusieurs tentatives de résolutions, de dialogues, on ne trouve pas une solution qui satisfait tout le monde, on procède à un licenciement.

Avant d'en arriver au licenciement, toutes les entreprises libérées interviewées, sans exception, utilisent la communication non violente.

Nous allons développer ce sujet ci-dessous afin de mieux comprendre le rôle de la communication non violente dans la résolution des conflits au sein des entreprises libérées.

La communication non violente³⁰³¹

Nous allons brièvement présenter la communication non violente afin d'avoir une idée plus précise à propos de son fonctionnement.

Marshall B Rosenberg, psychologue américain né en 1934, a commencé à appliquer cette méthode dans les années 1960, il a par la suite créé un centre pour la communication non violente en 1984.

Pour Marshall, cette méthode est une façon de prendre conscience de nos besoins et de ceux des autres. En d'autres termes, exprimer d'abord notre état, ensuite on identifie ce dont on a besoin et, pour terminer, il faut dire ce que l'on souhaite afin d'améliorer cet état. La communication non violente est donc basée sur l'écoute, le respect et l'empathie. Pour Marshall, être en empathie signifie « se connecter aux sentiments de l'autre et non aux nôtres ». Il ne faut donc pas hésiter à vérifier que ma perception est bien en adéquation avec ce que vit la personne, d'où l'intérêt d'une bonne communication, tout en n'ayant pas peur de poser les questions directement.

Pour Marshall « tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait ».

³⁰ ROSENBERG, M. (2006), *Dénouer les conflits par la communication non violente*, Jouvence, Genève

³¹ MYERS, W. (1998), *Pratique de la communication non violente*, Jouvence, Genève

Déroulement de la communication non violente

Lors de la mise en place de la communication non violente, chaque partie devra répondre à 2 questions générales :

1. Comment je me sens ?
2. Que faire pour améliorer mon bien-être ?

Nous allons expliquer le déroulement de la réponse à chaque question.

Première question : « Comment je me sens ? »

Pour y répondre, on peut partir soit de l'événement déclencheur à l'origine du besoin soit du sentiment qui en est ressorti ou bien on peut partir de notre besoin. Ce dernier étant lié à notre sentiment, d'où l'intérêt d'exprimer clairement nos besoins afin de mieux comprendre nos sentiments.

Deuxième question « Que faire pour améliorer mon bien-être ? »

Pour cette question on va partir de notre demande, celle-ci doit être formulée en termes positifs de mes attentes.

C'est cette étape qui permet d'arriver à l'étape de la communication. Elle peut prendre du temps en effet il faut :

- ◆ Instaurer une relation de confiance entre les deux protagonistes.
- ◆ Être face à ses propres émotions et sentiments, ce qui n'est pas facile.
- ◆ L'intention de départ doit se faire avec empathie, compassion, bienveillance,... sinon cela peut prendre une autre tournure et aller jusqu'à la manipulation.

Afin de faciliter une bonne communication, trois recommandations sont mises en place.

Premièrement, il faut décrire de façon objective les événements, les sentiments et les besoins sans avoir recours à des jugements moralisateurs. En effet, nous n'apprécions pas que l'on porte des jugements sur nos actes.

Ensuite, il est plus intéressant de décrire ses besoins plutôt que de se perdre dans des reproches ou de se mettre sur la défensive

Et pour finir, on doit prendre connaissance du souhait de chaque personne et de ce qu'elle attend de l'autre et ce, sans avoir recours à la menace ni à la culpabilité.

Dans la communication non violente il faut bien faire la distinction entre la demande et le besoin.

Une demande décrit ce que nous aimerions faire ou voir pour satisfaire un besoin qui lui, implique une nécessité fondamentale (besoin physique, social, financier,...).

La communication non violente aide non seulement à résoudre des problèmes de communication mais aussi à ne pas en créer au départ. Au fur et à mesure de son utilisation, les personnes développent des relations avec elles-mêmes et autrui et apprennent à appliquer la bienveillance dans l'esprit et les actes mais également à éveiller cet état chez l'autre.

Résultat

Après l'analyse des données, nous allons passer au résultat. Afin d'élaborer ce résultat, reprenons notre souhait de départ qui était d'identifier de potentielles différences, en terme de gestion des conflits, entre les modèles d'entreprises et voyons si nous pouvons en repérer.

Nous allons reprendre point par point les différentes hypothèses que nous avons émises lors de la revue littéraire et nous allons voir si elles s'avèrent correctes ou pas et ce que l'on peut en retenir.

Nous avons établi 3 hypothèses.

La première hypothèse concernait la liberté d'expression avec la création d'un terrain neutre. Là encore, nous pouvons constater que dans les entreprises libérées les managers essayent de créer un cadre propice au dialogue. En effet, tout au long de mes entretiens, j'ai pu apprendre que les managers essayaient de manger à l'extérieur, au minimum une fois par mois et individuellement, avec leurs collaborateurs afin de leur permettre d'aborder en toute confidentialité tous les sujets qu'ils souhaitaient. Cette initiative permet par exemple de créer un cadre de confiance.

La deuxième concernait la communication, comme nous avons pu le voir tout au long des interviews, elle joue un rôle central dans la résolution des conflits. Lorsqu'un conflit éclate, les collaborateurs auront plus de facilité à essayer de résoudre le conflit entre eux et le cas échéant à s'adresser à leur coach s'ils le souhaitent. Ils les considéreront comme une personne lambda et non comme leur supérieur hiérarchique.

La dernière hypothèse était la catégorisation. Le fait que, dans une entreprise libérée, il n'y ait pas de département à proprement parler et que tout le monde travaille ensemble dans le même but, permet d'arriver plus facilement à une résolution des conflits. En effet, lors des interviews, j'ai pu remarquer que les personnes mettaient plus facilement leur égo de côté pour le bien collectif.

En ce qui concerne la problématique qui portait sur la gestion des conflits en entreprises libérées, j'ai pu remarquer quelques différences de gestion que nous allons développer dans la prochaine section.

Les différences entre l'entreprise « classique » et l'entreprise « libérée » dans la gestion des conflits

Dans cette section nous allons essayer de voir ce que l'on peut retirer des informations que nous avons exposées tout au long de ce mémoire, en terme de différences entre les deux types d'entreprises abordées jusqu'à présent. Il serait intéressant d'aborder les choses sous l'angle du manager, qu'est-ce que ce mémoire nous apporte en tant que manager ?

Comme nous avons pu le voir, les conflits dans les entreprises libérées sont très proches de ceux rencontrés dans les entreprises classiques. Je pense cependant qu'il existe quelques différences dans la gestion en tant que telle. Suite à mes entretiens, j'ai pu identifier 3 différences entre ces entreprises qui peuvent être expliquées par la philosophie et la structure de l'entreprise libérée.

Tout d'abord le conflit en lui-même n'est pas perçu comme un problème dans une entreprise libérée mais plutôt comme un révélateur d'un dysfonctionnement de l'entreprise. Ils vont utiliser le conflit pour faire grandir l'entreprise et l'améliorer.

Un autre point qui me semble fondamental est le dialogue. Dans une entreprise libérée, lorsqu'un conflit apparaît on va en parler directement à la personne concernée, on ne va pas le garder pour soi. Ils prennent le temps de se parler et de comprendre d'où vient le conflit et ce qu'ils peuvent mettre en place afin de le résoudre. Si vraiment ils n'arrivent pas à se mettre d'accord, dans ce cas-là, on va en parler à une tierce personne de confiance qui aura un rôle de médiateur et qui, à aucun moment, n'émettra un jugement sur la situation. Nous allons l'illustrer par un exemple : deux personnes ont un conflit sur une méthode à utiliser lors de la mise en œuvre d'un projet, c'est un conflit récurrent dans les entreprises libérées car il n'y a pas de hiérarchie pour trancher ce type de problème. Dans une entreprise classique c'est le manager qui tranche il n'y a pas vraiment de place pour un débat. Tandis que dans une entreprise libérée, le coach va prendre le temps d'écouter les deux personnes, il va faire appel à des personnes expérimentées au sein de l'entreprise afin de comprendre si une méthode est meilleure que l'autre. Si ce n'est pas le cas, le choix de la méthode se fera en collectif. Ce qui diffère avec l'entreprise classique c'est que dans l'entreprise libérée, les personnes ont l'impression d'être entendues, prises au sérieux, si leur méthode n'est pas retenue ce n'est pas grave car le « non » est motivé par des arguments.

Un autre aspect est également la flexibilité des entreprises libérées. En effet, lors des interviews réalisées, j'ai pu remarquer que les salariés pouvaient choisir les personnes avec lesquelles ils souhaitaient travailler sur un projet mais également avec quel coach ils souhaitaient échanger. Dans les entreprises classiques, on a un chef et, si on ne s'entend pas bien avec lui, la seule solution que l'on a est de changer de département ou de quitter l'entreprise.

Conclusion

Dans cette dernière partie nous allons cibler les éléments qui nous paraissent importants pour répondre à notre problématique de départ qui était, rappelons-le, « La gestion des conflits dans les entreprises libérées ».

Lors d'une gestion de conflits, l'un des éléments les plus importants en tant que futur manager est la communication. A la suite des différents entretiens j'ai pu me rendre compte que la communication était un outil clé dans la gestion des conflits. En effet, souvent lorsque nous sommes dans un conflit, nous ne pensons qu'à nos intérêts propres et nous n'essayons pas de comprendre le point de vue de la personne qui est en regard de nous. Il faut connaître et maîtriser cet outil afin de l'utiliser à bon escient. En effet d'après plusieurs intervenants « c'est l'humain avant tout qui va donner du sens et de la vie aux outils qui sont derrière, l'humain c'est la base, les outils sont un plus. »

La communication non violente semble être l'outil parfait, cependant c'est une méthode qui prend beaucoup de temps à mettre en place de par son processus (introspection, dialogue, résolution).

Un autre point qui me paraît important est le rôle du manager dans la gestion des conflits. Comme nous l'avons vu, dans les entreprises libérées, le manager n'est pas systématiquement sollicité lors d'un conflit. Cependant, dans les cas où il l'est, il joue un rôle de médiateur entre les deux parties, son but est que la solution vienne des parties et non de l'imposer. Dans une entreprise classique, il me paraît plus difficile pour un manager de se mettre dans la peau d'un médiateur alors qu'il a plutôt l'habitude de trancher les situations.

Sur base de l'analyse effectuée tout au long de ce mémoire, il serait légitime de croire que nous détenons les clés pour une bonne gestion des conflits applicable dans toutes les entreprises.

Or il me paraît important d'attirer l'attention sur différents points.

Le premier concerne le manager, je pense que suivant le type de management dans lequel il se trouve (directif, participatif,...), il lui sera plus ou moins facile d'utiliser les outils de gestion des conflits cités précédemment.

Un deuxième point de vigilance dans les modèles exposés concerne les formations. J'ai pu remarquer, lors des entretiens, une absence de formation totale en terme de prévention des conflits, gestion des conflits, gestion des émotions,... Il me paraît important d'être formé à ces outils pour être suffisamment armé lors d'un conflit.

Le dernier point de vigilance que je voudrais aborder est la structure. Comme mentionné ultérieurement, j'ai eu l'opportunité d'interviewer principalement des petites entreprises, je me questionne donc sur la viabilité du modèle de l'entreprise libérée lorsque ces entreprises grandissent, Poult en est l'exemple...

Bibliographies

REARD, R. et PASTOR, P. (2011), *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Entreprises et Carrières, Rueil Malmaison

MYERS, W. (1998), *Pratique de la communication non violente*, Jouvence, Genève

ROSENBERG, M. (2006), *Dénouer les conflits par la communication non violente*, Jouvence, Genève

VAN CAMPENHOUDT, L. MARQUET, J. et QUIVY, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Malakoff

BERNE, E. (2006), *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*, Tchou, Californie

WEIL, T. et DUBEY, A-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée*, PRESSES DES MINES, Paris

VERRIER, G. et BOURGEOIS, N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise*, DUNOD, Malakoff

SALZER, J. et STIMEC, A. (2019), *La boîte à outils de la gestion des conflits*, DUNOD, Malakoff

GETZ, I. et M. CARNEY, B. (2012), *Liberté&Cie*, FAYARD, New-York

Documentaire : *Le bonheur au travail*, 2014, réalisé par Martin Meissonnie, produit par ARTE France, Productions Campagne Première.

[file:///C:/Users/user/Downloads/537efdf33b6fa%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/537efdf33b6fa%20(5).pdf)

<https://www.qwesta.fr/informations/quels-sont-les-differents-styles-de-management-/?fbclid=IwAR3cdl2vJlC0NZ9rKCIGU43Jgp33ZjFgX3pGPsCo5oVeH0jzmmb80d4EuoU>

<https://www.manager-go.com/management/styles.htm?fbclid=IwAR3TZ5K5GANji3vOyGw9xxpcq4X8BUkkmL6ovgHtRWoTyui2hdaTJlVqfKM>

<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20différents%20types%20de%20management>

<http://www.lereservoir.eu/PDF/JFL/Conflits.pdf>

<https://lesnouveauxtravailleurs.fr/entreprises-comment-entreprises-pourquoi/>

https://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie_temoignage.pdf

<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204818-holacratie-definition-exemples/>

https://www.journaldunet.com/recherche/?f_libelle=entreprise+lib%C3%A9r%C3%A9e

<https://culture-rh.com/entreprise-liberee-definition-fonctionnement-avantages-inconvenients-mise-en-place/>

<https://www.youtube.com/watch?v=0mNTITLV698>

<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

<http://www.favi.com/management/>

<http://orga-positives.com/wp-content/uploads/2017/07/entreprise-libérée-Bismuth.pdf>

https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20différents%20types%20de%20management?fbclid=IwAR1_CoKAryPV3rQ93XARxEec4ciRjj8oj0SqP4DgFBrA76byubPOHuHjGOs

<https://www.qwesta.fr/informations/quels-sont-les-differents-styles-de-management-/?fbclid=IwAR3cdl2vJlC0NZ9rKCIGU43Jgp33ZjFgX3pGPsCo5oVeH0jzmmb80d4EuoU>

<https://www.manager-go.com/management/styles.htm?fbclid=IwAR3TZ5K5GANji3vOyGw9xxpcq4X8BUkkmL6ovgHtRWoTyui2hdaTJlVqfKM>

<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20différents%20types%20de%20management>

<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20différents%20types%20de%20management>

<https://www.manager-go.com/management/styles.htm>

http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/boyerequibey_1398688993930-pdf

<http://www.pekea-fr.org/doc/rennes2003/guffensrenndece03.pdf>

<http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>

<https://www.qwesta.fr/informations/quels-sont-les-differents-styles-de-management-/>

<https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

Annexes

1. Premier questionnaire établi

Demander des exemples + demander si anonymat ou pas

1. Comment votre entreprise s'organise concrètement ?
2. Quel est votre rôle en tant que manager ?
3. Comment les décisions sont-elles prises ? En cas de désaccord comment faites-vous ?
4. Avez-vous déjà dû faire face à des désaccords (si l'interlocuteur utilise le mot conflit, lui demander ce qu'il entend par là)

OUI

- Quels types de conflits rencontrez-vous ?
- Avez-vous déjà rencontré des conflits de pouvoir ?
- Faites-vous de la prévention des conflits ?
- Faites-vous appel à une personne tiers pur régler vos conflits ?
- Quel mode de résolution favorisez-vous et pourquoi ?
- Est-ce que vous sensibilisez vos employés aux différentes théories de la gestion des conflits (par exemple l'État du moi ou le triangle dramatique de Karpman ?)

NON

→ Comment l'expliquez-vous, comment faites-vous pour ne pas en rencontrer, faites-vous de la prévention ?

5. Quels sont les outils que vous avez mis en place afin de garantir une certaine égalité ? (Afin d'éviter qu'une personne prenne le dessus sur le groupe)
6. Comment faites-vous pour que les collaborateurs restent motivés (s'il n'y a plus d'échelon à gravir) ?

Questions subsidiaires :

7. Les salaires sont-ils décidés en commun (si oui, cela ne pose pas de problème dans la société) ? comment les bénéfices sont redistribués ?
8. Pouvez-vous me décrire les différentes étapes pour arriver à l'entreprise libérée (si il n'y est pas encore quelles sont les étapes qu'il reste à faire)
9. Comment/pourquoi avez-vous eu l'idée de créer une entreprise dite libérée (qu'est-ce qui vous a poussé à le faire ?)
10. Pouvez-vous m'expliquer un peu votre parcours ?

2. Questionnaire semi-directif pour les entreprises libérées rencontrant des conflits

Gestion des conflits dans les entreprises libérées

Remarques préliminaires

Les entretiens seront conduits de manière semi-directive :

- Je vais me caler sur la logique du discours et les termes employés par les intervenants
- Le guide d'entretien présenté dans les pages qui suivent fonctionne comme un aide-mémoire destiné à répertorier les points à aborder lors des entretiens. Il ne s'agit en aucun cas d'un questionnaire qui serait repris ligne par ligne. De la même façon, l'ordre pourra être modifié pour suivre l'enchaînement logique du discours des intervenants

Présentations du contexte

PRESENTATION : Bonjour, je m'appelle Mathilde. Je réalise mon mémoire sur la gestion des conflits dans les entreprises libérées. Je cherche à connaître les outils mis en place afin de résoudre / prévenir les conflits au sein de ces structures. La durée de cet entretien n'excèdera pas 1 heure.

REMERCIEMENTS POUR L'ENTRETIEN ACCORDE

PRESENTATION DE LA DEMARCHE ET DE L'OBJET DE L'ENTRETIEN : Nous allons discuter pendant 1h de différents thèmes. Ce qui m'importe, c'est de bien comprendre votre point de vue, comment vous voyez les choses. Dites-moi les choses le plus librement possible.

RAPPEL DES REGLES DE L'ENTRETIEN : Je tiens à vous rappeler que cet entretien sera anonyme, vos réponses seront utilisées uniquement à des fins d'analyse.

Présentation rapide des interviewés

- Prénom, âge
- Situation professionnelle

Pour commencer je voudrais vous demander à quoi vous pensez spontanément quand je vous dis le mot « conflit ». Pouvez-vous me dire comment vous personnellement vous comprenez / définiriez ce mot de « conflit » ?

Guide d'entretien

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarifications
<ul style="list-style-type: none"> Pouvez-vous me parler des conflits que vous rencontrez dans votre entreprise ? 	<p>Comment avez-vous pris connaissance de ces conflits ?</p> <p>Est-ce qu'ils sont considéré comme un problème ?</p> <p>Dans quelles circonstances ces conflits surviennent-ils ?</p> <p>Quelle est l'ampleur de ces conflits ?</p>	<p>Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</p> <p>Pouvez-vous m'en dire davantage ?</p> <p>Pouvez-vous me donner des exemples ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> D'après votre expérience, quels sont les conflits qui dérangent le plus les employés ? <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont, selon vous, les conflits les plus préoccupants de votre entreprise ? 	<p>Pour quelles raisons ?</p>	<p>Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</p> <p>Pouvez-vous m'en dire davantage ?</p> <p>Pouvez-vous me donner des exemples ?</p>
<p>CLOTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Est-ce qu'il y a d'autres types de conflits que nous n'avons pas abordés et qui vous semblent importants ? <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter concernant les conflits ? 		

3. Questionnaire semi-directif pour les entreprises libérées n'ayant pas de conflits

Gestion des conflits dans les entreprises libérées

Remarques préliminaires

Les entretiens seront conduits de manière semi-directive :

- Je vais me caler sur la logique du discours et les termes employés par les intervenants
- Le guide d'entretien présenté dans les pages qui suivent fonctionne comme un aide-mémoire destiné à répertorier les points à aborder lors des entretiens. Il ne s'agit en aucun cas d'un questionnaire qui serait repris ligne par ligne. De la même façon, l'ordre pourra être modifié pour suivre l'enchaînement logique du discours des intervenants

Présentations du contexte

PRESENTATION : Bonjour, je m'appelle Mathilde. Je réalise mon mémoire sur la gestion des conflits dans les entreprises libérées. Je cherche à connaître les outils mis en place afin de résoudre / prévenir les conflits au sein de ces structures. La durée de cet entretien n'excèdera pas 1 heure.

REMERCIEMENTS POUR L'ENTRETIEN ACCORDE

PRESENTATION DE LA DEMARCHE ET DE L'OBJET DE L'ENTRETIEN : Nous allons discuter pendant 1h de différents thèmes. Ce qui m'importe, c'est de bien comprendre votre point de vue, comment vous voyez les choses. Dites-moi les choses le plus librement possible.

RAPPEL DES REGLES DE L'ENTRETIEN : Je tiens à vous rappeler que cet entretien sera anonyme, vos réponses seront utilisées uniquement à des fins d'analyse.

Présentation rapide des interviewés

- Prénom, âge
- Situation professionnelle

Pour commencer je voudrais vous demander à quoi vous pensez spontanément quand je vous dis le mot « conflit ». Pouvez-vous me dire comment vous personnellement vous comprenez / définiriez ce mot de « conflit » ?

Guide d'entretien

Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarifications
<ul style="list-style-type: none"> • Comment expliquez-vous le fait que vous ne rencontrez pas de conflit dans l'entreprise ? 	<p>Pour vous est-ce une bonne chose de ne pas rencontrer de conflit dans l'entreprise ?</p> <p>Pensez-vous réellement qu'il n'y a aucun conflit dans l'entreprise ?</p> <p>Pensez-vous que ça pourrait cacher autre chose ?</p>	<p>Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</p> <p>Pouvez-vous m'en dire davantage ?</p> <p>Pouvez-vous me donner des exemples ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous réussi à éradiquer les conflits au sein de l'entreprise ? 	<p>Avez-vous mis en place des outils pour empêcher un conflit d'apparaître ?</p> <p>N'ont-ils pas pris une autre forme ?</p> <p>Est-ce que toutes les entreprises pourraient éradiquer les conflits ou est-ce que c'est propre à l'entreprise libérée ?</p>	<p>Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?</p> <p>Pouvez-vous m'en dire davantage ?</p> <p>Pouvez-vous me donner des exemples ?</p>
<p>CLOTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y-a-t-il des éléments qui pourraient justifier cette absence de conflit dont nous n'aurions pas parlé ? 		

4. Interview A

Cette interview concerne une Entreprise de Services Numériques (ESN) créée en 2012. La personne interviewée a créé cette entreprise avec 2 associés, elle emploie environ 120 personnes

A partir du moment où ils ont commencé à grandir ils ont cherché des solutions pour responsabiliser les gens, pour ce faire ils se sont aidés des livres de Frédéric Laloux et Isaac Getz.

Au début c'était une entreprise classique et puis ils ont commencé à voir les limites du système hiérarchique selon eux à partir de 30 employés

Il définit le conflit comme un désaccord entre deux personnes ou deux groupes. Il peut être constructif ou non, ça dépend comment il est importé.

Quand le conflit est généré par la colère, jalousie là c'est négatif.

Ils sont confrontés à des conflits assez régulièrement

L'organisation de l'entreprise en tant que telle fait qu'il n'est pas forcément le centre, (ses associés sont plus sur le terrain que lui) et donc il y a tout une partie des conflits qui se passe sans qu'il soit au courant.

Dans 90% des cas, il est confronté à des conflits d'idées, souvent il y en a un qui arrive à convaincre l'autre et donc le conflit se résout tout seul.

Chez eux, chaque projet est autonome. Ils ont cependant des groupes transverse (administratif, recrutement, ...).

Ces petits groupes discutent entre eux, ils organisent des discussions intergroupes.

Les conflits sont principalement intergroupes

Exemple

Les Business développer ont des primes sur leur Chiffre d'Affaire réalisé et sur le nombre de projet qu'ils trouvent, ce sont des primes partagées afin qu'ils se sentent dans un groupe pour avancer ensemble et pas être l'un contre l'autre.

Une personne à commencer à moins travailler, les 2 autres ont discuté avec pour essayer de comprendre pourquoi il travaillait moins. La personne a commencé à ne plus se sentir à sa place jusqu'au moment où elle s'est sentie exclue, elle a donc décidé de partir volontairement.

Il doit intervenir très rarement lors de conflit

Ils ont dû intervenir (avec ses associés) qu'une fois depuis la création de l'entreprise, ils ont dû faire un licenciement pur et dur parce que cette personne avait semé le conflit partout et donc ce n'était plus possible de travailler avec

Ce qui peut arriver aussi, ce sont les conflits générés par la colère ou sur l'appréciation du travail. Par exemple, deux personnes ont commencé à se crier dessus, une troisième personne a été témoin de la scène, il a laissé les gens se crier dessus et puis les 2 personnes ne voulaient plus se parler. Cette tierce personne a joué le rôle du médiateur. Il a créé une réunion à 3 afin d'essayer de créer un dialogue.

Cette tierce personne avait la confiance des deux autres, elle ne va pas juger mais coacher les gens pour qu'elle puisse trouver elle-même la solution à leur problème.

Dans la résolution des conflits, il utilise beaucoup le principe de la communication non violente.

Lorsque beaucoup de personnes arrivent en même temps, parce que la structure s'agrandit, tout le monde n'est pas au courant du fonctionnement d'une entreprise libérée et n'est pas forcément formé à ce type de structure.

Ils n'ont pas de formation sur la gestion des conflits et sur l'entreprise à plat. Pour y remédier ils ont créé un livret des feedbacks « comment dire quelque chose d'important sans blesser la personne en face. »

Au niveau du recrutement il essaye de trouver des personnes qui sont compatibles avec l'entreprise libérée, il essaye de faire attention à l'entretien d'embauche (voir si la personne sait être autonome ou pas). Il y a aussi des formations initiales ensuite ils voient comment ça évolue et souvent si la personne n'arrive pas à s'intégrer dans l'entreprise (ou à se faire au mode de l'organisation) dans la plupart des cas la personne souhaitera partir d'elle-même de l'entreprise.

Ils ont environ 40-50% dans les bureaux et 40-50% qui vont chez les clients, la difficulté c'est quand la personne revient car parfois elle a du mal à se remettre dans le modèle libéré

Avant le Coronavirus, ils organisaient une fois par mois une soirée tranquille et 1 weekend tous les trimestres ou ils font des ateliers sur différentes thématiques par exemple sur la gestion de stress, la gouvernance, la communication non violente et puis des sessions questions réponses

Toutes les deux semaines il est présent, avec ses associés, pour répondre à toutes les questions des employés qui sont en dehors de l'entreprise et avec la hiérarchie à plat tout le monde est accessible et tout le monde se connaît donc c'est plus facile de parler quand il y a un problème.

Minimum une fois par mois, une personne des bureaux va discuter avec une personne qui travaille en consultance, sur base de volontariat, pour voir comment ça se passe chez le client, il essaye de garder le lien un maximum.

Il essaye de tourner les effectifs le plus possible, il essaye d'éviter qu'une personne qui revient d'une mission chez un client reparte directement, il essaye qu'elle reste un peu sur place avant de repartir et qu'une personne qui est dans les bureaux depuis un moment aille chez un client.

Souvent il n'est pas au courant des conflits, il est mis au courant à cause des bruits de couloirs, il travaille dessus afin de leur faire comprendre que ce n'est pas une bonne chose de faire circuler des bruits de couloirs.

Et donc il essaye de rester le plus en dehors possible des conflits et il laisse les gens gérer eux même les conflits.

Dans les cas où son intervention est nécessaire, il accepte uniquement en tant que coach pour les aider à centrer le débat, ... mais c'est vraiment en dernier recours s'il intervient.

Parfois il peut être nommé en tant que personne de confiance et donc là il intervient en tant que telle mais c'est toujours comme coach, jamais comme juge.

Par exemple si c'est un problème sur un choix de méthodologie concernant un projet souvent il va faire venir des experts de chaque méthodologie (leader naturel, compétence, carrure, ...) ils vont s'exprimer et faire travailler les 2 personnes sur leur croyance. Dans ce cas, souvent les personnes se rendent compte qu'une méthode est mieux que l'autre.

Il travaille beaucoup sur ces aspects : fait, croyance, sentiment

Idéalement il faut que la personne décide par elle-même de prendre l'autre choix pour ne pas avoir de rancœur, on espère que la personne va trouver la bonne solution avec tous les indicateurs qu'elle a. On espère également qu'elle va penser « collectif », il faut toujours mettre le collectif en avant même si c'est compliqué parfois.

S'il voit que la personne a du mal à accepter la décision, il regarde s'il ne peut pas la changer de projet parce que la personne a du mal à se mettre dans le projet avec une autre méthode que celle qu'elle voulait. Et donc pour le bien du projet on la met ailleurs pour éviter d'avoir une mauvaise ambiance ou des bâtons dans les roues, ...

Le problème d'après lui c'est que nous vivons dans une société où l'on suit les règles depuis que l'on est petit et donc on n'a pas l'habitude de pouvoir exprimer notre avis ou de dire ce que l'on veut faire ou pas.

Il utilise beaucoup le advice process : ils travaillent sur une solution seulement quand on a 70% d'adhérent.

Avant de prendre une décision, il attend (avec ses associés) qu'il y ait un consensus fort qui se crée. Ça permet, s'il y a des opposants à cette décision, de comprendre pourquoi les autres sont pour (et autant de personne) de ce fait ils diront plus facilement oui si une majorité écrasante est présente.

Quand on est tous seul à s'opposer dans le groupe souvent on suit le groupe et s'il y a une fracture alors on sort de ce groupe soit par soit même soit les autres nous sortent

Les personnes mécontente s'en vont parce que c'est un domaine (l'informatique) qui recrute beaucoup et donc il n'hésite pas à partir ailleurs si il ne sente plus à leur place, c'est un avantage qu'ils ont par rapport à d'autres secteur car du coup les gens ne « s'accrochent » pas à leur place.

Pour lui les conflits les plus critiques pour les entreprises sont la discrimination, harcèlement, sexisme, racisme là il faut faire attention surtout la discrimination toute petite ou grande

Parfois certaines blagues, même celles ou on le dit en rigolant, ce n'est pas bien car on met la lumière sur quelque chose, on peut faire des blagues sur pleins de choses mais pas sur les personnes ou sur les religions

Dans son ancienne entreprise il a eu plusieurs conflits par rapport à la religion

Il n'est pas sûr qu'ils sont armé contre ce genre de conflit

Si ça arrive ils se feront aider pour gérer ces conflits et ils réaliseront des formations là-dessus.

Il y a aussi les conflits liés au code du travail, c'est une entreprise qui laisse beaucoup de liberté au gens (présence, temps de travail, ...) ce qui n'est pas le cas du code de travail (pas le droit de travailler le soir ou le weekend, on doit afficher les heures et les pauses normalement dans le contrat). Le problème c'est que l'EL laisse beaucoup de liberté à ce niveau-là (c'est une approche un peu border line au niveau de la législation). Le problème c'est que si une personne demande un cadre en termes d'horaire, si on l'accepte, on doit le faire pour tout le monde. Souvent la personne laisse faire et au bout d'un moment elle ne se sent pas à l'aise dans l'entreprise et va partir d'elle-même

Les gens peuvent choisir avec qui ils souhaitent travailler pour un projet (en fonction des affinités, compétences, ...), si la personne est non productive très rapidement peu de personne voudront travailler avec elle de ce fait au bout d'un moment elle s'en va ou change de comportement.

Cette année, ils ont dû créer un syndic (CSE) car ils ont atteint un certain nombre d'employés dans l'entreprise ce qui les pousse à en former un.

Le problème qu'ils ont rencontré c'est que ça a créé une séparation entre les employés et la direction/administratif. Le syndicat a rajouté un intermédiaire qui n'était pas nécessaire

Au lieu d'aller en parler directement à la personne concernée, maintenant les personnes passent par le CSE, le CSE va reformuler le problème et puis le remonte de manière anonyme aux associés. C'est compliqué de résoudre le problème si on ne sait pas de qui ça vient et donc il essaye de dire aux gens qu'il faut en parler directement plutôt que de passer par le syndicat.

Par exemple le CSE a remonté une info comme quoi il y avait une mauvaise ambiance au travail car le taux d'absentéisme avait augmenté considérablement en peu de temps, mais le problème c'est qu'il n'a pas voulu dire qui était sous certificat, ils ont fait des recherches et puis ils se sont aperçus qu'en fait il y avait juste une personne qui était sous certificat de longue durée et donc les statistiques avaient bondi d'un coup à cause de ça.

L'avantage du CSE c'est que les gens ont plus confiance de parler avec le CSE plutôt qu'avec le commercial. L'intérêt du CSE est de se positionner comme une tierce personne de confiance

Le problème c'est que personne d'expérimenté s'est proposée parce que tout se passait bien, normalement une CSE est là pour donner du pouvoir au personnel, pour donner un contrepoids face à la direction or ici ce n'était pas nécessaire

Lors de l'élection, il y a eu beaucoup de vote blanc, c'est un mandat de 3 ans

En ce qui concerne les salaires ils ne les ont pas libéré mais il y a un comité des salaires (ils sont 3 et il y en a un qui tourne chaque année), il décide d'une augmentation ou pas. Au moins grâce au comité des salaires, les personnes ont une explication pour leur rémunération, c'est un monde fort concurrentiel, les personnes peuvent comparer avec d'autres emplois sur le marché, ils ne peuvent pas s'aligner car ils sont encore petit.

Ils n'ont pas l'impression d'être traité par favoritisme, ici tout le monde à les mêmes critères

Le comité des salaires est autonome dans la prise de décisions (ils ont une enveloppe)

Ils se répartissent les responsabilités

Lui n'intervient pas, il reste très distant

S'il y a un conflit en terme de salaire, il va essayer de faire parler la personne pour essayer qu'elle comprenne que c'est comme ça soit c'est une frustration et dans ce cas-là il peut aller reparler au comité tout au long de l'année quand il le souhaite

Il guide un peu le comité quand c'est nécessaire

Les congés sont limités légalement en France, mais ici les gens ne prennent pas assez de congés.

Ils sont 100% détenteur du capital, pas de banque ni actionnaire, ...

A terme ce capital sera aussi distribué à une partie des employés

5. Interview B

La société pour laquelle elle travaille, est une structure qui accompagne les organisations qui veulent faire ce changement (de passer à une entreprise classique vers une entreprise libérée). Il est là pour donner plus de confiance, pour créer plus d'espace et d'initiative.

Cette entreprise a expérimenté au sein de l'entreprise, le mécanisme de l'entreprise libérée.

Elle va bientôt quitter l'entreprise (elle ne m'a pas donné la raison), dans cette entreprise, la gouvernance est partagée par tous les employés. Chacun à son rôle dans l'organisation, ils sont une quinzaine.

Il n'y a pas de hiérarchie dans l'entreprise, elle fonctionne sous forme de cercle. Ils réfléchissent ensemble pour le collectif, chaque groupe réfléchit pour les autres personnes (celle qui ne sont pas dans le groupe)

C'est une autre façon d'attribuer le pouvoir, ici ça se fait sur base du volontariat ou sur base de ses compétences.

Les mandats et pouvoir se répartissent au sein de l'entreprise

Dans l'entreprise, ils vont définir eux même leur rémunération, il appelle ça la reconnaissance, ça veut dire que c'est ce que l'on attend de l'entreprise comme reconnaissance par rapport à notre travail.

Il y a un cercle qui donne une enveloppe budgétaire pour l'entreprise, tous les 4 mois il y a un point économique et c'est ce point qui va délimiter un cadre, chacun réfléchit à sa rémunération et regarde si tout rentre dans l'enveloppe ou pas. Il y a deux réunions la première on regarde par rapport à l'enveloppe et la deuxième on décide

Il faut essayer de créer des espaces de régulation et donc on laisse 1 semaine ou 10 jours pour laisser reposer les informations que l'on a reçues, lors de la deuxième réunion on en reparle. On doit se poser la question : Qu'est ce qui me paraît juste comme salaire par rapport à la contribution que j'apporte à l'entreprise ?

Mon interlocutrice préfère la notion de tension plutôt que de conflit car dans un conflit on arrive souvent à une rupture de dialogue alors qu'une tension est plus facile à gérer l'important c'est de savoir ce qu'on en fait. Si on sent une tension il faut creuser pour voir ce que ça dit d'important

Pour elle la base c'est La communication non violente, elle fonctionne beaucoup avec, elle a suivi des formations à ce sujet. Tout le monde n'est pas formé à ça mais c'est sur base du volontariat

Le premier travail c'est un travail sur soi, ce n'est pas l'autre qui a la tension, je dois comprendre ce que ça signifie chez moi, pourquoi je ressens ça, qu'est-ce que ça signifie

C'est une invitation à clarifier de quoi ça parle, est ce que c'est parce que je ne me paie pas assez et que j'ai besoin de plus si c'est non pourquoi je suis en tension avec ça. Il faut aussi être ouvert à ce que l'autre vit

Concrètement ils ont essayé de faire une procédure dans la gestion des conflits mais en vrai cette procédure n'a pas été suivie. Il y a quand même une notion qui est restée c'est que si on a une tension avec une personne on va demander une oreille empathique pour nous aider à démêler ce que l'on ressent et il ne va pas juger, dire qui a raison qui a tort, il va juste nous écouter.

Aller vers l'autre avec cette posture d'ouverture, c'est facile à dire mais très compliqué à faire
Pouvoir être ouvert à l'écoute de l'autre.

On fait le point avec soit ou une oreille empathique

On va voir la personne appel à une tierce personne avec l'accord des 2, on choisit ensemble la personne qui peut être interne ou externe à l'entreprise

L'équipe a demandé l'aide d'un médiateur dans la communication non violente

Peut-être que l'on vit une tension mais que l'on ne souhaite pas en parler ou bien ils vont faire le choix d'en parler

Des tensions il y en a plein c'est juste une question d'intensité

C'est utopique de croire qu'il n'y a pas de tension

C'est très éclairant les tensions, si on a une tension c'est qu'il y a quelque chose de dérangentant et la tension m'a permis de le voir. Ça permet de faire la lumière sur quelque chose en moi

Une fois elle a eu du mal avec les salaires parce que la personne venait d'être engagée mais elle a choisi un des salaires les plus élevés. Pour que soi-disant les autres personnes décident de se payer plus.

Elle n'était pas d'accord avec ce principe, elle a envie d'être le reflet d'une organisation qui prend ce qu'elle a besoin sans en prendre plus.

Elle n'a pas envie que l'entreprise contribue à la problématique du toujours plus

C'est une tension chez elle dans le sens qu'elle a pris conscience de l'importance de l'image qu'elle veut que l'entreprise renvoie

Ils n'ont pas trouvé quelque chose qui convienne au deux et donc ça prend du temps parfois d'ajuster les envies des deux

Le premier moyen c'est d'en avoir conscience et de ne pas mettre ça sous le tapis

Et essayer de rester en dialogue avec la personne

Il se pose la question de prendre un accompagnant extérieur

Cette question est revenue sur la table avec d'autres personnes et donc elle a proposé un espace d'écoute pour la personne qui voulait un salaire plus élevé afin d'entendre ses arguments et essayer de trouver des solutions ensemble

Pour régler un conflit, il faut être dans une logique de construction, construire ensemble la solution

Ils n'ont pas de coach (comme dans les entreprises classiques)

Elle demande à des collègues si elle a besoin d'aide, souvent ils travaillent à plusieurs et donc souvent elle peut demander de l'aide.

Ce qui est difficile c'est quand il y a un sujet de légitimité, si je mets en doute les compétences d'une personne, est-ce que cette personne est à sa place, est-ce qu'elle apporte suffisamment là, c'est compliqué niveau conflit à résoudre.

Au sein de l'entreprise il y a eu une règle tacite si tu as joué un rôle dans l'engagement de la personne, tu joues un rôle dans la tension et dans le potentiel licenciement de cette personne étant donné qu'il n'y a pas de RH. Parfois ça peut être des personnes qui se mobilisent et qui se portent volontaires pour s'en charger

Quand il y a un questionnement dans l'équipe, est-ce que c'est justifié ou pas, ce sont des questionnements subtils.

C'est déjà arrivé qu'une personne parte à cause de ça. C'est comme dans un couple

Comment on essaie de vivre avec le plus d'humanité possible, comment on prend soin des gens.

Pour les formations, il donne beaucoup de libertés à chacun et donc on en parle mais on n'oblige pas quelqu'un à se former s'il n'a pas envie, on peut se former à tout ce que l'on veut on en fait la demande (au cercle qui s'occupe du budget pour les formations) et puis on voit si elle est acceptée ou pas.

Bien avant que mon interlocutrice arrive dans l'entreprise, celle-ci a dû faire appel à une personne externe suite à un conflit concernant les salaires mais pour elle ce n'était pas uniquement un problème de salaire il y avait sûrement un conflit latent. Il peut avoir des tensions autour de la gouvernance, parce qu'il y a des repères qui ont été posés et ça peut générer des tensions quand on estime que la gouvernance n'a pas été respectée et dans ce cas-là ça peut donner des occasions pour parler de ça. D'où l'importance de créer un cercle qui s'occupe de penser à la gouvernance et donc il peut organiser des moments de

relecture ou l'on va débriefer de ce qui s'est passé pour gagner en confiance et voir où l'on pourrait s'améliorer

Ils ont un prestataire externe pour le DRH mais ce n'est pas lui qui s'occupe d'office des licenciements.

Dans le recrutement, il y a un cercle recrutement par contre , en ce qui concerne les départs c'est moins clair, c'est selon le cas. En ce qui concerne les congés, il n'y a pas de conflit, chacun est responsable, on fait ses choix en son âme et conscience.

Les bénéfices, actionnariats salariés pour l'instant il investisse beaucoup dans ce qu'ils font et donc ils n'ont pas une politique de redistribution.

6. Interview C

L'intervenant dans cette interview est un consultant et coach à propos des entreprises libérées (il est plus sur la partie humaine que technique).

Il accompagne les entreprises dans ce changement

Avant de devenir coach il a travaillé dans une entreprise classique. Il a mis en place le modèle de l'entreprise libérée dans un département de cette entreprise, il gérait la partie technique et donc sur toute la partie production technique il a mis en œuvre l'entreprise libérée. Les gérants n'étaient pas trop pour et donc ça été compliqué (il l'a fait en autodidacte)

La direction n'était pas d'accord avec ça car il avait une perte de contrôle et donc il avait beaucoup de peur à ce niveau-là

Sur le moment il a eu beaucoup plus de conflit qu'avant car dans une entreprise classique on a tendance à mettre sous le tapis quand ça ne va pas or dans l'entreprise libérée on exprime les conflits pour le traiter immédiatement. Le problème c'est quand on laisse sous le tapis pendant des années et qu'on laisse la parole tout ressort et donc tout émerge d'un coup

Il avait réussi à apaiser les gens et à recréer le dialogue mais les tensions subsistaient, il a eu seulement 1 an pour mettre le tout en place et après ça s'est cassé la figure et il est parti. Ça n'a pas marché parce que les dirigeants n'ont pas soutenu sa démarche et ils ont émis leur peur et donc sans soutien des supérieurs ça ne pouvait pas marcher.

En 1 an ils ont quand même vu une augmentation de leur chiffre de plus de 10% c'était la meilleure augmentation depuis 40 ans

Il a quand même constaté que dans les ateliers il y avait une meilleure ambiance, et donc pour lui c'était une réussite, il a décidé de se former en se disant que des entreprises aimeraient bien être accompagnées dans ce changement

Lorsqu'il fait une intervention dans les entreprises, il y a toujours une popote qui se fait en interne, lui il donne les grandes étapes, il va challenger le dirigeant pour voir s'il a vraiment envie de se lancer dans l'entreprise libérée pour les bonnes raisons. Pour être un bon leader, il doit suivre ses envies, s'écouter beaucoup plus, il ne prend plus de décision, il est juste garant d'une vision

Souvent il sent quand le dirigeant est vraiment inspiré par l'entreprise libérée, le changement de posture doit être clair au niveau du dirigeant et après on doit créer une équipe de transformer

pour aider l'entreprise à changer, il aide les manager à devenir des coaches, ils ne doivent plus trancher les conflits, ils doivent être plus coach – médiateur

Dans l'entreprise libérée on ne peut plus se cacher derrière notre coach, on doit assumer nos actions de A-Z, on doit être capable de réaliser quand on va dans le mur et se stopper à temps. Le coach doit laisser grandir les employés, c'est comme un parent avec ses enfants il faut les laisser tomber pour mieux se relever.

Une fois que l'on a les équipes on va faire des points réguliers, congés, salaires

Pour libérer une entreprise, Tout dépend de la taille de l'entreprise, plus c'est une grande entreprise, plus c'est dur.

Il y avait un comité des salaires dans son ancien travail il avait réussi à mettre un comité en place pour les augmentations.

Apprendre à faire confiance, c'est la base de tout, le climat de confiance ne se décrète pas, ça ne se gagne pas, ça se donne.

On ne doit pas attendre que les employés nous la donnent, on doit nous leur donner notre confiance. Comme pour dire aux employés, je te donne toute ma confiance, tu vas y arriver j'ai confiance en toi. Quand c'est authentique c'est top

La confiance c'est un terreau, les conflits se résoudront plus facilement parce qu'on sait que l'autre au fond il ne veut pas du mal il a fait une erreur mais il ne l'a pas fait exprès, juste pour nous embêter et donc on trouvera plus facilement une solution.

La communication non violente, la compréhension de l'humain, besoin, envie motivation valeur il utilise beaucoup ces principes.

Il utilise aussi l'écoute active, c'est une politique de petit pas

On retire les cailloux petit à petit de la chaussure, il ne faut pas essayer de tout résoudre d'un coup.

Il faut laisser les gens travailler dans de bonnes conditions

On observe les faits on regarde nos émotions et qu'est-ce que l'on met en place, si vraiment il n'y arrive pas alors on va faire appel à un médiateur, coach.

Pour ne pas recommencer dans le schéma d'une entreprise classique, il faut prendre du temps, en interne avec des personnes dans la boîte ou avec des personnes externes à la boîte pour parler dans quoi on n'a pas été bon afin de s'améliorer

Le pire pour lui ce sont les tensions entre deux dirigeants, associés ou manager, car les employés se retrouvent au milieu du conflit alors qu'ils ne peuvent pas faire grand-chose et ça c'est compliqué de gérer.

Il y a également les conflits qui jouent la survie de l'entreprise ou avec des enjeux forts, ce sont aussi des conflits à prendre au sérieux.

Comme les dirigeants ont un peu embaucher comme il voulait (au salaire qu'il voulait), c'est délicat de dire les salaires deviennent connus de tous car ça pourrait créer des tensions (pourquoi lui il a plus que moi ?!)

Les congés sont définis légalement et donc parfois c'est border line en termes de législation et les principes de l'entreprise libérée.

Les congés souvent ça ne pose pas de problème tant que ça continue à tourner et puis il y a aussi beaucoup d'écoute entre eux.

Pour lui il faut ouvrir le dialogue, c'est très important.

Dans l'entreprise où il est actuellement, ils sont à 5, ils prennent les décisions en collectif, ils ont tous leur client mais souvent il arrive à deux sur la boîte, il choisit avec qui il veut intervenir en fonction de ses compétences mais des fois ils y vont seul (à cause du coût ou de la demande du client).

Le plus dur c'est quand l'entreprise va couler car on a un stress en plus mais d'un autre côté c'est aussi le plus facile car souvent le dirigeant c'est un pionnier et il y va avec le cœur pour sauver son entreprise. Il ne faut pas se dire je vais faire une entreprise libérée parce que ces entreprises ont des super chiffres, c'est avec ce genre de motivation que l'on va droit à l'échec, la majorité des échecs sont du.

Il n'a jamais vu des managers contre le changement, souvent c'est plus le dirigeant qui se contraint à des choses qui ne lui conviennent pas ou qui entame la transformation pour les mauvaises raisons

Il faut beaucoup d'enthousiasme surtout qu'ils vont être confronté à beaucoup de doutes

Ça dépend du dirigeant parfois les gens sont dans l'état d'esprit et donc il ne fait qu'accompagner.

Parfois il arrive quand il y a de grand problème de distension et quand il arrive ça apaise souvent, car il va mettre quelques outils en place et il va structurer le changement.

Souvent la première chose qu'il fait quand il arrive c'est un audit parce que souvent ils ont déjà testé des trucs avant son arrivée.

Il pointe ce qu'ils ont mis en place pour voir ce qui ne va pas.

Une fois une entreprise libérée est redevenue classique car le dirigeant n'avait pas la philosophie, il a voulu contrôler les choses plutôt que de se baser sur la confiance, la confiance il n'y a pas de demi-mesure c'est tout ou rien. Au début il a cru qu'il était dans le bon état d'esprit et puis ça c'est vu au fil de l'eau qu'il n'était pas tant que ça dans la philosophie, c'est au fond de lui qu'il y avait un combat. Il a essayé d'en tirer les leçons pour que ça ne se reproduise plus et qu'il arrive dès le début à sentir si la personne est ok ou pas avec le principe d'entreprise libérée.

Souvent quand l'entreprise va bien il n'y a pas de problème et on peut penser que le dirigeant est à fond dans cette philosophie on voit s'il est vraiment dans cette philosophie lorsqu'une situation de stress arrive. C'est dans un cas comme ça que l'on voit si l'entreprise est vraiment libérée, soit le dirigeant dit ce qu'il faut faire et là c'est foutu, soit il dit qu'est-ce que vous proposez et là on est dans le bon.

Les grands échecs sont majoritairement de la faute des dirigeants ou des actionnaires (imposer des objectifs au dirigeant) si les deux ne sont pas convaincus en situation de crise on va revenir à des schémas que l'on connaît

Dans une situation de crise comme le dirigeant ne sait pas quoi faire et qu'il sait bien au fond de lui qu'il ne sait pas, c'est bien pour les salariés de le voir, car ça les responsabilisent et ils se sentent concernés par la crise, ils ont les cartes en mains. Tandis que si le dirigeant ne laisse rien transparaître, les salariés vont avoir l'impression que le dirigeant gère la situation et qu'ils n'ont rien à apporter, ils vont se désintéresser. Le plus dur pour le dirigeant et les salariés c'est de dominer ses peurs.

Ce qui compte ce n'est pas l'outil mais la manière dont on l'utilise

C'est l'humain avant tout qui va donner du sens et de la vie aux outils qui sont derrière, pour lui l'humain c'est la base, les outils c'est un plus.

Il y a beaucoup d'entreprise classique qui on fait des formations en CNV ou PNL et que pourtant ça ne marche pas donc ça montre bien que c'est l'humain et la philosophie qui permettent de faire en sorte que l'outil fonctionne ou pas

L'entreprise libérée n'existe pas c'est un chemin qui n'aura pas de fin (il y aura une maturité qui va s'opérer), c'est tout le temps en mouvement mais on n'aura jamais fini

Une transformation de base c'est environ 2-3ans

Le plus dur dans l'EL c'est de changer nos habitudes et de ne pas reprendre nos mauvaises habitudes.

7. Interview D

L'intervenant était au départ indépendant, ensuite il a rejoint des amis pour créer une Start-up qui s'est inspirée du modèle de l'entreprise libérée. Il y est resté durant 4 années. Pour lui le conflit naît suite à un manque de communication. La personne en face n'a pas compris ce qu'il en retourne, ce n'est ni positif ni négatif. Le conflit part d'un désaccord, qui va avoir le dernier mot ?

On se retrouve face à un problème d'égo. Par contre si l'un commence à reconnaître que le projet de l'autre n'est finalement pas si mauvais que cela, le conflit s'estompe automatiquement. D'où l'intérêt de trouver un terrain d'entente où tout le monde est d'accord mais avec des compromis.

Le rôle du manager est important car si celui-ci a un tempérament un peu dominant personne ne viendra en frontal et c'est en « zoum zoum » qu'il va être au courant du problème. C'est à lui d'aller vers la personne afin de désamorcer et comprendre le problème. Pour se faire il va privilégier un terrain neutre (café, restaurant...) Ce qui est intéressant dans un conflit c'est la joute verbale : argument contre argument. Le but étant d'arriver à ce que la personne durant la discussion vide son sac.

8 fois sur 10 il résout le conflit grâce à la communication, les 2 autres fois le sujet reste sur le côté (on passe à autre chose). Il est très important de trouver une solution lors d'un conflit avant d'arriver à un point de non-retour.

Pour mon interlocuteur dès qu'un bruit de couloir circule il faut amener les 2 personnes à se rencontrer pour entamer une discussion où l'on ne se coupe pas la parole et où on exprime ce que l'on ressent.

Il n'a jamais dû faire appel à une aide externe. Il est juste là pour écouter la personne, il essaie d'être empathique et de se mettre à la place de la personne. Il n'a pas reçu de formation pour résoudre le conflit et n'en dispense pas. La formation n'est pas une priorité vu qu'il n'y a pas beaucoup de conflits

Il s'est déjà retrouvé face à un conflit sans solution. La personne avait trop gardé pour elle et la rancœur s'était installée, le point de non-retour ayant été atteint la personne a quitté l'entreprise. Avec le recul il se dit qu'il y avait peut-être eu des signes avant-coureurs qui n'ont pas été pris

au sérieux sur le moment mais qui pour la personne concernée devenaient lourds à gérer, il essaiera dans le futur d'être plus attentif à ces petits signes.

Les conflits pluriculturels ont également été présents suite à des engagements de personnes venant du Maroc, Tunisie qui se retrouvaient avec des marocains ou tunisiens installés depuis plusieurs années et qui ne pratiquaient plus de la même manière. Du coup les engagements de ces pays ont été arrêter pour éviter ce genre de conflits.

Les conflits dû à une trop grande différence de niveau ont aussi été rencontrés lorsqu'une personne ayant beaucoup d'expérience doit travailler avec une personne qui en a moins et qu'il n'arrive pas à la tirer vers le haut, cette situation peut très vite devenir pesante pour les deux parties et amener au conflit.

Enfin le conflit d'égo (lorsqu'on choisit entre deux méthodes et que la sienne n'est pas retenue). On discute et puis on tranche et vu qu'il y a eu un échange, une prise en considération de la personne on diminue le risque que celle-ci remette en cause l'entreprise. Mais si on voit que la personne a du mal à accepter le fait qu'une autre idée a été retenue par rapport à la sienne alors on la change de projet afin d'éviter de mettre une mauvaise ambiance dans le projet.

Aux dires de mon interlocuteur il y a plus de conflits larvés dans les entreprises standards que dans les entreprises libérées car dans ces dernières la parole est plus libérée.

C'est-à-dire que l'on prend le temps d'expliquer les choix afin d'éviter les frustrations. Dans l'entreprise libérée il se considère comme un leader alors que dans l'entreprise classique il se considérerait comme un chef. Dans une entreprise libérée on grandit tous ensemble, il n'y a pas de hiérarchie chacun peut donner son idée, son avis.

Le maître mot dans la résolution des conflits est la communication. Il est vrai qu'au début on aurait tendance à laisser « pisser » et c'est avec l'expérience qu'on apprend qu'il faut stopper l'hémorragie dès le début afin d'éviter d'arriver au point de non-retour.

Chaque entreprise libérée a ses propres limites (ticket repas, salaires connus...).

Ils ont eu à un moment donné un débat sur la libération des salaires, lui il était pour.

Faut-il privilégier les diplômes ou l'expérience ?

La création d'un comité de salaire (4à5 salariés élus par les collègues) a permis d'établir une grille pour évaluer si oui ou non l'augmentation est justifiée (assiduité ; qualité du travail ; des coefficients...)

La grille des salaires est connue de tous mais l'augmentation est à huis-clos. Vu que le « non » sera motivé et que désormais on connaît les points à améliorer il n'y aura pas de tensions à ce sujet et si la personne n'est pas satisfaite elle peut chercher ailleurs. Cette manière de fonctionner récompense le travail et non le diplôme car celui-ci ne rentre en compte uniquement pour calculer le salaire lors de l'embauche après ce sont les compétences qui jouent un rôle.

8. Interview E

Dans cette entreprise, ils ont mené une transformation, de l'entreprise classique vers l'entreprise libérée.

Depuis qu'ils sont devenus une entreprise libérée ils n'ont plus été confrontés à des conflits à proprement parlé.

Il essaye de faire en sorte qu'il n'y ait pas de conflit

Cela fait maintenant deux ans qu'ils sont devenus une entreprise libérée avant c'était une entreprise hiérarchique avec beaucoup de niveaux, ce qui représentait une certaine lourdeur et une perte de temps dans la communication/information et aussi beaucoup trop de rigidité.

Au vu du nombre d'échelon l'organisation n'était pas très réactive c'est pour cette raison que le directeur a voulu essayer un nouveau modèle.

Cette transformation a mis deux années mais il faut au moins quatre années pour dire que l'on est vraiment une entreprise libérée.

Le plus dur a été de faire accepter le changement aux cadres il a fallu réorganiser la place des salariés au sein de l'entreprise. La plupart des salariés ont mal vécu ce changement (perte de statut) et ont quitté l'entreprise. Cette transformation s'est déroulée rapidement la décision a été prise en décembre et la transformation a commencé en février. Dans le mois qui a suivi les gens sont partis.

Cette méthode est plus brutale mais dans tout changement il y en a toujours qui n'adhèrent pas il faut faire avec. Ceux qui sont restés se sentent plus à l'aise dans ce type de structure car ils ont gagné en autonomie.

Il est utopique de croire qu'on choisit un leader dans leur société c'est le PDG et non les salariés qui a choisi.

Cependant c'est une entreprise flexible où les gens travaillent avec le leader qu'ils souhaitent, si celui qui leur est attribué ne leur convient pas, rien ne les empêche d'aller vers un leader qui leur convient mieux, ce qui était impossible auparavant.

L'entreprise a quand même gardé une hiérarchie très light c'est-à-dire qu'ils sont hybrides, ils prennent un peu du classique et un peu de la libérée. Chaque structure étant différente il n'y a pas de modèle type de l'entreprise libérée.

A la fin de la première année de ce changement il y a eu une deuxième vague de départ suite à la publication des résultats des commerciaux. Il devenait difficile pour certains d'assumer leur manque d'implication au travail.

Au départ les commerciaux étaient tous dans un même silo ils communiquaient très peu avec les autres services maintenant il y a plus de réunions en communs, partage d'informations et beaucoup de communication entre les services donc une plus grande efficacité.

Par contre le niveau d'exigence est beaucoup plus élevé par rapport à une entreprise classique.

Pour aider à la mise en place de l'entreprise libérée un consultant est venu en aide en formant notamment des cadres. Au début il y a eu des groupes de travail qui se sont mis sur plusieurs sujets sans trop aller dans le détail ce qui laisse un sentiment d'avoir travaillé pour rien. D'où l'intérêt de faire travailler les gens ensemble et de les impliquer pour des missions concrètes sinon ils vont se désinvestir parce qu'ils auront l'impression de perdre du temps.

Depuis que l'entreprise libérée est créée il n'y a pas trop de conflits mais plutôt des accrochages. L'une des explications pourrait être le fait qu'il y a une bonne circulation de l'information et aussi une bonne autonomie du personnel.

Ils peuvent se tromper dans le cadre du périmètre de leur action, s'ils se trompent une fois, ils ne seront pas sanctionnés. Les salariés n'ont pas peur de parler dès qu'il y a un problème ce qui évite d'aller jusqu'au conflit.

Par rapport à avant le manager est devenu le leader et c'est celui-ci qui va faire toute la différence, ceux qui jouent le jeu parce qu'ils n'ont pas d'autres choix et ceux qui sont réellement investis et qui se reconnaissent dans cette méthode, au niveau des chiffres ; dans la productivité. C'est l'état d'esprit qui fait la performance de l'équipe, pour la même activité avec les mêmes produits/structure on peut avoir une grande différence dans les résultats expliqués par le leader. L'entreprise libérée s'applique bien à des petites structures agiles PME mais pas sur des grosses structures, peut-être au sein de services mais pas au niveau de l'entreprise entière.